



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería Industrial
Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

**Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y
eficiencia en una UGEL**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Evert Segundo CHANDUVÍ IZQUIERDO

ASESOR

Ezzard Omar ÁLVAREZ DÍAZ

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Chanduvi, E. (2016). *Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°004-DAcad-FII-2016

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **Lunes 20 de Junio de 2016**, a las 16:00 horas, se dio inicio a la sustentación de la tesis:

“GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA EN UNA UGEL”

Que presenta el Bachiller:

CHANDUVÍ IZQUIERDO EVERT SEGUNDO

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial en la Modalidad: **Ordinaria**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 17:30 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADO por UNANIMIDAD con la calificación promedio de Diecisiete, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 20 de Junio del 2016

DR. CACHAY-BOZA ORESTES
Presidente

ING. CAMPOS CONTRERAS CÉSAR
Miembro

ING. RAFFO LECCA EDUARDO ELISEO
Miembro

DR. ÁLVAREZ DÍAZ EZZARD OMAR
Asesor

DEDICATORIA

A MI AMADA FAMILIA.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la Calidad Total se sustenta en: la búsqueda de la satisfacción de los clientes y/o usuarios, la implicación activa de los profesionales, y las estrategias dirigidas a la mejora continua en las actividades que se realizan. En la anterior década, este abordaje comenzó a resultar insuficiente en una sociedad en continuo movimiento, donde las exigencias de los usuarios y sus necesidades están en permanente cambio. Así, estas líneas de acción necesitan complementarse con una visión ágil e innovadora que consiga la fidelización del cliente, pues éste no sólo espera calidad en los productos o servicios sino también que éstos se adapten permanentemente a sus necesidades.

La gestión por procesos se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de Calidad Total en un entorno de las características mencionadas. Es decir, procura asegurar de forma rápida, ágil y sencilla el abordaje de los problemas de los usuarios desde una visión centrada en el éstos, en las personas que prestan los servicios, y en el proceso laboral en sí mismo. En este sentido, supone el cambio de la organización basado en la implicación de las personas para mejorar los resultados de la misma; un cambio que trata de construir una nueva realidad, no de destruir la anterior.

La presente investigación, presenta la Gestión de Procesos en la Unidad de Gestión Educativa Local 07 o UGEL simplemente, para la atención en el

Sector Público Educativo, en donde las numerosas interrelaciones entre unas y otras la hacen aparentemente dificultosas. Por este motivo se debe analizar y ordenar la organización desde una perspectiva más amplia. La perspectiva del proceso.

Así, la gestión integral de procesos se basa en la visión del proceso como el devenir del cliente a través del sistema administrativo y en su deseo de conseguir una atención y respuesta única a sus necesidades y problemas de documentarios. Como contexto, partimos de un sistema administrativo que no favorece al cliente y que, con frecuencia, le traslada la organización de sus servicios, fragmentando y dividiendo la atención como si cada actuación sobre el mismo usuario correspondiera a uno diferente. Como ejemplo se presenta la gestión logística del Convenio Marcos, para las distintas Instituciones Educativas de la UGEL.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
INTRODUCCION	iii
TABLA DE CONTENIDOS	iv

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACION DEL PROBLEMA	01
1.1.1 ANTECEDENTES	01
1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	04
1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	04
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	04
1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	05
1.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	05
1.4 HIPOTESIS Y VARIABLES	07
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	07

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL ESTUDIO	08
2.2 BASES TEORICO ESPECIALIZADA SOBRE EL TEMA	09
2.2.1 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL	09
2.2.2 INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD	17
2.2.2.1 Calidad	18
2.2.2.2 Ciclo de Deming	24

2.2.2.3 Mejora continua	27
2.2.2.4 Gestión por Procesos	28
2.3 MARCO CONCEPTUAL	30

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL Y RESULTADOS RELEVANTES

3.1 EL PROCESO GENERAL DE LA MEJORA CONTINUA	33
3.2 LAS UNIDADES DE GESTION EDUCATIVA LOCAL –UGEL	36
3.3 GESTION DE PROCESOS EN LA UGEL	43
3.4 ACUERDO MARCO DE UTILES DE ESCRITORIO	48

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES	62
4.2 RECOMENDACIONES	63

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	63
----------------------------------	----

ANEXOS	65
---------------	----

Anexo I :	65
-----------	----

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

El marco normativo inicial de la gestión educativa descentralizada, fue establecido a partir de cuatro normas: La Ley de Bases de la Descentralización Ley 27783, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR) 27867, la Ley General de Educación (LGE) Ley 28044 y la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) Ley 27972.

Desde 1988 a 1993, funcionaron las Unidades de Servicio Educativo (USE's) con autonomía económica y administrativa hacia una distribución de los recursos y una mayor atención a las Instituciones Educativas y en ellas a sus maestros y estudiantes.

En la LOGR las necesidades de materiales educativos y la distribución de los mismos se encargan a la UGEL.

Una UGEL es un órgano intermedio, con una estructura orgánica moderna, dinámica y funcional; que promueve trabajo concertado y articulado; respondiendo a las exigencias del conocimiento globalizado con eficiencia y eficacia; garantizando un servicio educativo de calidad en las instituciones

educativas en condiciones saludables, de equidad e inclusión para lograr una sociedad participativa y justa.

La Ley de Bases de Descentralización, así como la Ley de Presupuesto del Sector Público provee la necesidad y creación de las Unidades Ejecutoras, esta última en su Artículo 58 para el año 2010 señala que para que las UGELs se conviertan en Unidades Ejecutoras deben tener un gasto por toda fuente de financiamiento superior a los 10 Millones de soles.

Todas las organizaciones (sea cual sea el sector al que pertenecen) coinciden en afirmar que su éxito depende en gran medida del nivel de satisfacción de sus clientes y/o usuarios.

Los factores que contribuyen a la consecución de este objetivo pueden ser de diferente índole: gestión de los recursos humanos, planificación adecuada de la estrategia, recursos, equipos y materiales suficientes o el orden y la organización de las tareas que desempeñamos.

Concretamente este último, el orden de todas las tareas y actividades que se realizan en la organización, influye de manera directa y decisiva en la consecución del mencionado objetivo común: la satisfacción de los clientes y/o usuarios.

En cualquier organización se encuentra que las tareas realizadas para transformar las necesidades y expectativas de los clientes en satisfacción, son cientos o incluso miles.

Intentar organizar una a una todas las tareas que realizamos es una misión casi imposible.

Las numerosas interrelaciones entre unas y otras lo dificultarían demasiado. Por este motivo se debe analizar y ordenar la organización desde una perspectiva más amplia. La perspectiva del proceso.

Se define un proceso como: Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio.

Es también el Conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas en salidas o resultados.

Cualquiera de las definiciones nos dice que los procesos son agrupaciones de actividades o tareas, (como prefiera llamarse) que sirven para ofrecer algún tipo de servicio o producto a un cliente. Así pues, para organizar nuestro centro, el primer paso consistirá en la identificación de los procesos que existen en el mismo.

La identificación de procesos no es tarea fácil, sobre todo la primera vez que se aborda. No todo el mundo tiene la misma concepción de lo que es un

proceso. Muchos confunden conceptos filosóficos o incluso departamentos de la organización con procesos. Otros construyen procesos demasiado cortos y algunos demasiado largos.

La Unidad de Gestión Educativa Local 07 o UGEL, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno, con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es un conjunto de distritos (la jurisdicción de la UGEL 07 abarca los distritos de San Borja, San Luis, Surco, Surquillo, Miraflores, Barranco, Chorrillos), pudiendo ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, de acuerdo al procedimiento establecido en las normas específicas sobre la materia.

1.1.2 Formulación del problema

¿Es posible mejorar la eficacia y la eficiencia en una UGEL, mediante la Gestión por procesos?

1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1 Objetivo general

Aplicar la Gestión de Procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL.

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se plantean son:

- Comprender los conceptos y definiciones de la gestión por procesos que permita mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los usuarios.
- Comprender el concepto y rol de los indicadores de gestión para definir los indicadores del proceso que permita realizar un adecuado seguimiento y medición de los procesos.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Toda organización es un sistema interrelacionado de procesos que se realizan de manera continua y sistemática. Cada uno de estos procesos, sean los procesos productivos, los procesos de nómina, el proceso de compras, despacho, etc., contribuyen de manera conjunta a incrementar la satisfacción del cliente. La gestión por procesos contribuye a mejorar el control sobre los mismos, facilita el mejoramiento continuo, incrementa la satisfacción del usuario y permite la administración del conocimiento.

Porque las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el usuario.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Usuario.

Es la sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

Entre las ventajas adicionales se encuentran:

- Reduce los ciclos de prestación de servicios.
- Reduce los errores que cometemos y por tanto los costes de no calidad.
- Introduce la figura del usuario interno dentro de las organizaciones.
- Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización.
- Son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total.
- Ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento.

El presente estudio es conveniente porque servirá de guía para aquellas

UGEL, que quieran crecer, y se reorienten para convertirse en un soporte eficiente y práctico de buena administración.

1.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

Hipótesis general

La aplicación de la Gestión de Procesos, permite la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL.

La variable motivo de la investigación, la variable independiente, representa la Gestión de Procesos. La variable dependiente es la eficacia y la eficiencia de la UGEL.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

La importancia de la existencia del Estado es que sus acciones generan valor para la sociedad. La necesidad de estandarizarlas al interior de las organizaciones públicas, es con la finalidad de aplicar medidas de control sobre el uso de los recursos públicos.

Uno de tales procedimientos estandarizados, es el de abastecimiento el cual representa el conjunto de insumos (bienes y servicios), normas y personas que requieren las entidades para desempeñar sus funciones y así generar valor público.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Se debe indicar que a principios de siglo XX, con empresarios estadounidenses como F. W. Taylor, Ford, etc. se introduce la idea de que la ciencia empírica debe incorporarse a la gestión de las organizaciones. De este enfoque surgirán diversas iniciativas destinadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie.

Hacia el año 1930 Shewart y Juran teorizan sobre el control de calidad y su importancia económica. La aplicación del control estadístico de los fallos de los productos proporciona una herramienta muy útil para corregir y prevenir errores, disminuyéndolos de manera espectacular y mejorando los procesos. La noción de *proceso* aparece claramente identificada con los procesos de producción en serie. En el proceso de producción entra la materia prima, después de una serie de operaciones las personas y máquinas la convierten en un producto acabado que se consume masivamente. Este modelo de calidad es propio del sistema de organización de trabajo conocido como Taylorismo y posteriormente como Fordismo. Supuso, a lo largo del siglo XX, la introducción de la producción en serie y el desarrollo del consumo masivo.

2.1 INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL ESTUDIO

En un estudio realizado por GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo) en el 2013, sobre UGEL, se encontró que:

- El actual marco normativo y legal del sistema no responde a estrategias y políticas educativas de largo plazo.
- El exceso de normas emitidas (y su poca comprensión por parte de los actores) hace que buena parte de las tareas del personal de las UGEL consista en la difusión y la adecuación de normas.
- Existe una estructura centralista burocrático formal que privilegia la entrega de papeles y documentos formales y el cumplimiento de requisitos administrativos, en un flujo de documentación y control hacia “arriba”. Por lo que se haría necesaria una reingeniería de la estructura burocrática de los organismos intermedios.
- La pesada carga administrativa en las UGELs genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual va en detrimento de la supervisión y la asesoría a las instituciones educativas. La atención de esas prioridades formales y administrativas genera un descuido de los aspectos fundamentales relacionados a lo institucional y lo pedagógico.

2.2 BASES TEORICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA

2.2.1 Unidad de Gestión Educativa Local

Por definición, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia (o un conjunto de distritos), pudiendo ser modificada bajo criterios de dinámica social, afinidad geográfica, cultural o económica y facilidades de comunicación, de acuerdo al procedimiento establecido en las normas específicas sobre la materia.

Son funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local, las siguientes:

- Contribuir a la formulación de la política educativa regional y nacional.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo de su jurisdicción en concordancia con los Proyectos Educativos Regionales y Nacionales y con el aporte, en lo que corresponda, de los Gobiernos Locales.
- Regular y supervisar las actividades y servicios que brindan las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional.
- Asesorar la gestión pedagógica, y administrativa de las Instituciones Educativas, bajo su jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- Prestar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas de su jurisdicción.
- Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones educativas.
- Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la Institución Educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación (DRELM).
- Promover la formación y funcionamiento de redes educativas como forma de cooperación entre centros y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
- Apoyar el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información para conseguir el mejoramiento del sistema educativo con una orientación intersectorial. dentro de una

estrategia de calidad y eficiencia en el gasto para el cumplimiento de la función pública en concordancia con la política nacional de inclusión social.

En adición:

- Promover y ejecutar estrategias y programas efectivos de alfabetización, de acuerdo con las características socio-culturales y lingüísticas de cada localidad.
- Impulsar la actividad del Consejo Participativo Local de Educación, a fin de generar acuerdos y promover la vigilancia ciudadana.
- Formular, ejecutar y evaluar su presupuesto en atención a las necesidades de los centros y programas educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional.
- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las Instituciones Educativas, en su jurisdicción.
- Promover centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte así como el deporte y la recreación, y brindar apoyo sobre la materia a los Gobiernos Locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de su zona.

- Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.
- Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.
- Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.
- Informar a las entidades oficiales correspondientes, y a la opinión pública, de los resultados de su gestión.

Excepcionalmente, estos órganos pueden ser fusionados o desagregados en otros cuando las metas de atención y el presupuesto lo justifiquen, sea aprobado por la Dirección Regional de Educación, y se tenga opinión favorable del Ministerio de Educación.

También la alianza estratégica entre maestros, padres de familia, instituciones de gobierno y de la sociedad civil será la base fundamental para mejorar la calidad del servicio educativo.

La UGEL, está compuesta de la siguiente estructura:

- Órgano de Dirección.
- Órgano de Control Institucional.
- Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial.
- Área de Gestión de la Educación Básico Alternativa y Técnico Productiva.
- Área de Supervisión de la Gestión del Sistema Educativo.

- Área de Administración.
- Área de Planificación y Presupuesto.
- Área de Recursos Humanos.
- Área de Asesoría Legal.

El órgano de Dirección es el órgano con mayor nivel jerárquico en su ámbito con autoridad y facultad para adoptar decisiones resolutivas y administrativas de acuerdo a Ley. Sus funciones son:

- a) Orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad educativa e implementar el proceso de mejoramiento continuidad de la calidad, equidad y democratización del servicio educativo.
- b) Conducir la formulación, ejecución y evaluación del proyecto educativo de la Unidad de Gestión Educativa Local y los planes operativos anuales, en coordinación con el Consejo Participativo de Educación; asimismo, aprobar el proyecto educativo y los planes operativos anuales.
- c) Conducir e incrementar la productividad y eficiencia de los procesos de gestión pedagógica, institucional y administrativa de las instituciones educativas a su cargo.
- d) Apoyar el proceso de descentralización de la gestión efectiva de las instituciones educativas.
- e) Suscribir convenios de cooperación y/o contratos con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, encaminados a mejorarla calidad de la educación.

f) Evaluar permanentemente la gestión educativa de su ámbito, adoptando oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes y presentar los informes de su gestión a las instancias correspondientes.

g) Concretar con las entidades públicas y privadas de su ámbito, para ejecutar programas de acción conjunta a favor de la educación, la ciencia y tecnología, la cultura, la recreación y el deporte en su ámbito.

Los Órganos de Línea son los responsables del cumplimiento de las funciones sustantivas de la Unidad de Gestión Educativa Local y están conformadas por el Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial, Área de Gestión de la Educación Alternativa y Técnico Productiva y el Área de Supervisión de la Gestión del Sistema Educativo.

La función principal del Área de Gestión Básica Regular y Especial es:

- Monitorear y evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de las Instituciones Educativas, para asegurar el adecuado desarrollo de los procesos educativos e implementar acciones de mejora y asistencia técnico pedagógica a las Instituciones Educativas, referidas a procesos pedagógicos que conlleven a la mejora de los aprendizajes.

La función principal del Área de Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico Productiva es:

- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de las II.EE. e implementar acciones de mejora según corresponda, en cuanto a las metas de atención y la entrega de documentos de gestión, de acuerdo al cronograma establecido; brindar asistencia técnica respecto al desarrollo de los procesos educativos, en coordinación con la DRELM y los órganos competentes del MINEDU.

El órgano de Asesoramiento son el Área de Asesoría Jurídica y el Área de Planificación y Presupuesto y cumple las siguientes funciones:

La función Principal del Área de Asesoría Jurídica es:

- Brindar asesoría legal eficiente, oportuna y de calidad a la Dirección de la UGEL 07 y a sus diferentes áreas dependientes; así como a los directivos de las Instituciones Educativas de su jurisdicción.

Entre las funciones principales del Área de Planificación y Presupuesto tenemos:

- a) Conducir la ejecución de los procesos de planeamiento, coordinación, seguimiento y evaluación de los planes y presupuesto de la UGEL 07.
- b) Racionalización de plazas, modernización de la gestión pública y de estadística y calidad educativa en la jurisdicción de la UGEL 07.

- c) Soporte técnico informático y la gestión de las tecnologías de la información y comunicación.

En la línea de Control de la UGEL 07 encontramos al Órgano de Control Institucional cumple las siguientes funciones:

- a) Realizar el control gubernamental, de acuerdo a la normativa del Sistema Nacional de Control.
- b) Ejecutar el Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General.
- c) Orientar, recibir, derivar y/o atender las denuncias que formulen los servidores, funcionarios públicos y ciudadanía en general, dándole el trámite que corresponda, de conformidad con las disposiciones del Sistema Nacional de Atención de Denuncias y las que establezca la Contraloría General sobre la materia.

El régimen laboral y económico de la Unidad de Gestión Educativa Local es el establecido en el Decreto Legislativo N° 276 “Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público” y sus normas modificatorias y complementarias.

El régimen laboral y económico de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 es el establecido en el Decreto Legislativo N° 276 “Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público” y sus normas

modificadorias y complementarias.

La Organización, ámbito de ejecución y Cuadro para Asignación de Personal de la Unidad de Gestión Educativa Local, será aprobado por el Ministerio de Educación y deberá enmarcarse en el presupuesto asignado para la Unidad Ejecutora.

La Unidad de Gestión Educativa Local, coordinará con la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, la Oficina de Administración y la Secretaria Técnica de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación, los procesos y procedimientos establecidos su Reglamento.

2.2.2 Introducción a la Calidad

Uno de los factores determinantes para mejorar una organización consiste en mejorar los procesos clave. Aquellos que se entiende que son imprescindibles para cumplir bien con la misión que la organización tiene.

Una organización tendrá que aprender a mejorar de una manera controlada, sistemática y permanente, en oposición a una manera intuitiva, a sopetones y sin ninguna seguridad en los resultados a obtener.

Aquellas organizaciones que todavía no han iniciado sus procesos de mejora tendrán que pasar de una gestión "familiar" intuitiva y personalista, a

una manera estandarizada. Las organizaciones que buscan la excelencia están estandarizando su gestión y haciéndose más transparentes.

2.2.2.1 Calidad

El interés de la sociedad por la calidad es tan antiguo como el origen de las sociedades humanas, por lo que tanto el concepto como las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente.

Esta evolución está basada en la forma de conseguir la mejor calidad de los productos y servicios y, en ella, pueden ser identificados cuatro estadios, cada uno de los cuales integra al anterior de una forma armónica.

Dichos estadios son los siguientes:

- Logro de la calidad mediante la Inspección de la Calidad.
- Logro de la calidad mediante el Control de la Calidad.
- Logro de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad.
- Logro de la calidad mediante la Gestión de la Calidad Total.

La Inspección de la Calidad constituye el primer estadio en el desarrollo científico de la gestión de la calidad y se inicia para algunos autores en 1910 en la organización Ford, la cual utilizaba equipos de inspectores para comparar los productos de su cadena de producción con los estándares establecidos en el proyecto. Esta metodología se amplió posteriormente, no solo para el producto final, sino para todo el proceso de proceso de producción y entrega. El

propósito de la inspección era encontrar los productos de baja calidad y separarlos de los de calidad aceptable, antes de su colocación en el mercado.

La inspección de la calidad fue la técnica dominante durante la Revolución Industrial junto con la introducción de la dirección científica de Taylor, basada en el desglose de cada trabajo en actividades, lo que supone que cada tarea puede ser realizada por empleados sin gran cualificación.

Las actividades de inspección se asignaban a un grupo de empleados (inspectores) no relacionados con las personas que realizaban los productos.

El Control de la Calidad está relacionado con el desarrollo de la producción en masa, la especialización, el incremento en la complejidad de los procesos de producción y la introducción de la economía de mercado centrada en la competencia y en la necesidad de reducir los precios, hecho que implica reducir costes de materiales y de proceso, determinó la puesta en marcha de métodos para mejorar la eficiencia de las líneas de producción.

Así mismo, el aumento del uso de la tecnología obligó a que la calidad fuera controlada mediante el desarrollo de métodos de supervisión más específicos: el establecimiento de especificaciones escritas, desarrollo de estándares, métodos de medición apropiados que no precisaran la inspección del 100 por cien de los productos.

Este desarrollo metodológico, se conoce como el estadio de control de la calidad o mejor de "control estadístico de la calidad". El empleo de estas técnicas, permitió un mayor control de la estandarización del producto fabricado, lográndose diseños de piezas que permitieron el intercambio de componentes.

En este periodo fue importante la aportación de Shewhart, quien aplicó los conceptos de la estadística a los problemas de la calidad, estableciendo el concepto de variabilidad y por tanto el de tolerancias. Así mismo, Shewhart introdujo los gráficos de control para conocer la variabilidad y causas asignables. Estas gráficas de control se aplicaban a cada fase del proceso, lo que permitía una respuesta rápida al cambio en la conducta del proceso (causas asignables).

Las diferencias más sobresalientes entre los estadios de inspección y de control de la calidad residen, sobre todo, en su diferente enfoque en cuanto a lo que se controla:

- La Inspección se centraba más en el producto final.
- El Control de la Calidad se centraba más en el proceso de producción de los productos.

El Aseguramiento de la Calidad ocurre a partir de los años 60, se inició en EEUU el movimiento de protección de los consumidores y la necesidad de asegurar que los productos que eran presentados en el mercado cumplieran, entre otros, altos estándares de seguridad conformes con el uso que el cliente

iba a dar a ese producto; de ahí surgió la necesidad de ampliar el concepto de control de garantía.

En este periodo se reconoció que la calidad podía quedar garantizada en el lugar de la fabricación mediante el establecimiento de un sistema de la calidad, que permitiría satisfacer las necesidades del cliente final.

Esta garantía podía ser llevada a cabo mediante el desarrollo de un sistema interno que, con el tiempo, generara datos, que nos señalara que el producto ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error había sido detectado y eliminado del sistema.

Para ello se desarrollaron un conjunto de técnicas que permitían a la organización generar confianza en sus clientes mediante el establecimiento de los manuales de calidad, la utilización de “el coste de la calidad”, el desarrollo del control de los procesos y la introducción de la auditoría interna y externa del sistema de la calidad.

En el aseguramiento de la calidad se aplicó el concepto de la calidad en todas las etapas del ciclo del producto dentro de la organización: diseño del producto, diseño de procesos, producción, venta y servicio postventa. En cada una de las etapas se aplicaron un conjunto de técnicas englobadas, muchas de ellas, bajo el nombre de ingeniería de la calidad.

Este periodo que comenzó a mediados de la década de los 50, se extiende hasta el momento actual gracias a la formalización de los estándares

que deben cumplir un sistema de calidad. Estos estándares conforman el conjunto de normas ISO 9000.

La implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad permite identificar las características de la calidad que son apropiadas para el producto final, los factores que contribuyen a esas características y los procedimientos para evaluar y controlar dichos factores.

La Gestión de la Calidad Total, su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.

Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los tres siguientes:

- Enfoque sobre los clientes.
- Participación y trabajo en equipo.
- La mejora continua como estrategia general.

Estos principios se apoyan e implantan a través de:

Una infraestructura organizacional integrada, donde los elementos principales son:

- El liderazgo.

- La planificación estratégica.
- La gestión de los recursos.
- La gestión de la información.
- La gestión de los procesos.
- La gestión de los proveedores.

Unas prácticas de gestión:

- El diseño y desarrollo de una estructura organizativa.
- El desarrollo del personal.
- La definición de la calidad.
- El establecimiento de metas y objetivos y su despliegue.

Y la aplicación de una gran variedad de instrumentos, entre ellos:

- Para el proceso de planificación y despliegue (dirección Hoshin, definición de factores críticos de éxito y procesos claves, QFD, las nuevas herramientas de gestión, etc.)
- Para el diseño de servicios, diseño y ejecución de procesos (QFD, técnicas para un diseño robusto, control estadístico de procesos, etc.)
- Para la medida, obtención y análisis de datos (aplicación de técnicas estadísticas).
- Para la resolución de problemas (ciclo PHVA, herramientas clásicas, metodología de proyectos de mejora, etc.)

- Para el análisis de resultados (técnicas de control de calidad, diseño de experimentos, satisfacción, etc.)

2.2.2.2 Ciclo de Deming

Durante la segunda mitad del siglo XX, W. Edwards Deming popularizó el ciclo PDCA o PHVA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar), inicialmente desarrollado por Shewhart, que es utilizado extensamente en los ámbitos de la gestión de la calidad. Esta herramienta ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la mejora continua.

Como se ve en la figura 2.1, el ciclo está formado por un bucle cerrado constituido por cuatro etapas que incluyen diferentes acciones, cada una de ellas tiene una tipología común. A continuación, se describen cada una de estas etapas.

Planificar (P). La dirección de la organización define los problemas y realiza el análisis de datos, y marca una política, junto con una serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la asignación de recursos. Estas actividades que corresponden a la alta dirección se engloban bajo el término “Planificar” (“Plan”, en inglés), que constituye el primero de los grupos anteriormente citados.

Hacer (D). A partir de las directrices que emanan de la planificación, la organización efectúa una serie de actividades encaminadas a la obtención de

los productos o los servicios que proporciona a sus clientes (“Do” en inglés). En estos procesos, se deben tener en cuenta todos los requisitos del cliente, de forma que el producto o servicio obtenido se ajuste lo más posible a sus expectativas. De ello dependerá el grado de satisfacción del cliente.

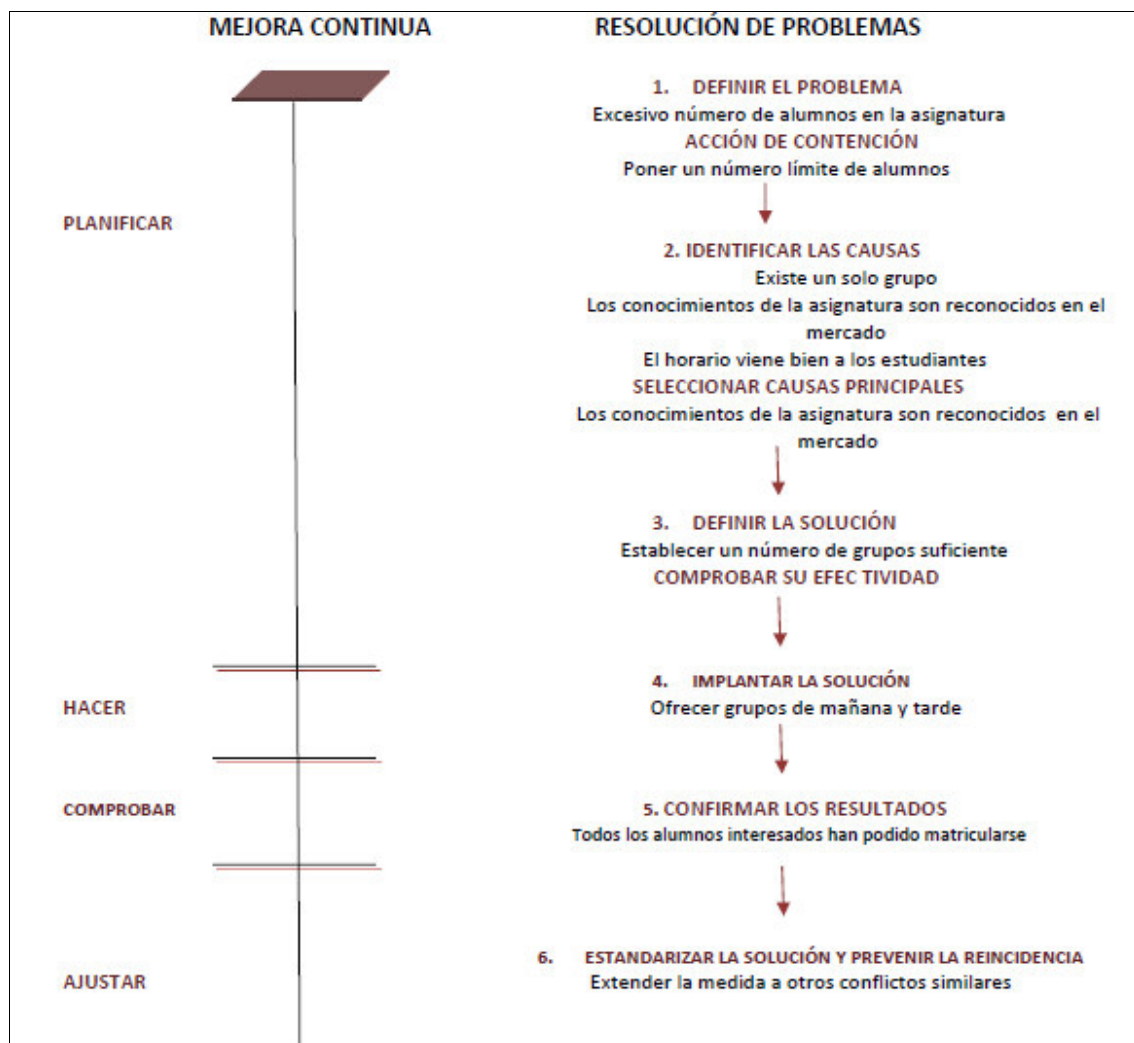
Comprobar (C). Finalizado el proceso productivo, debemos evaluar su eficacia y eficiencia realizando un seguimiento y un control con una serie de parámetros que son indicativos de su funcionamiento. Se trata de comprobar (“Check” en inglés) objetivamente los resultados obtenidos por la organización mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, en la política y en los objetivos de la organización, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.

Figura 2.1: Ciclo de Deming



Ajustar (A). En función de los resultados obtenidos, y una vez analizados por la dirección, ésta marcará una serie de nuevas acciones correctoras para mejorar aquellos aspectos de los procesos en los que se han detectado debilidades o errores. En consecuencia, se tiene que “Actuar” (“Act” en inglés) para estandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la organización y la satisfacción del cliente.

Figura 2.2: Mejora continua



Para cerrar el ciclo, la dirección, haciendo un análisis global del ciclo completo, volverá a planificar una serie de objetivos aplicables a la siguiente iteración del rizo.

2.2.2.3 Mejora continua

La mejora continua implica una serie de actividades consecutivas orientadas a la resolución de los problemas que surgen en la organización. Ver figura 2.2.

Kaoru Ishikawa se había vinculado, en 1949, a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses y empezó a estudiar los métodos estadísticos y el control de la calidad que se estaban aplicando en EE.UU.

Ishikawa trabajó durante mucho tiempo en la aplicación de la gestión de la calidad en la dirección y en los niveles intermedios, y también vio la necesidad de involucrar a los operarios y, en 1962, desarrolló los “círculos de calidad”, cuyo objetivo es obtener mejoras en el seno de la organización, aunque, además, cumplen otras dos funciones:

1. Involucrar y aumentar el compromiso de las personas con su empresa.

Esta función es para involucrar a las personas en la obtención de mejoras dentro de su entorno de trabajo, a través del análisis de los problemas y de propuestas de cambios para la mejora.

2. Servir de canal de comunicación ascendente y descendente. Esta función es para transmitir sugerencias de mejora a los niveles superiores de la organización, y recibir información de la misma.

Un círculo de calidad, es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y, habitualmente, es el propio grupo quien determina el problema que hay que resolver.

2.2.2.4 Gestión por Procesos

A medida que una organización crece y se vuelve más compleja, tiende a la especialización en la realización de las actividades que debe desarrollar. Todos no pueden ni saben hacer de todo. Así surgen las funciones. Sin embargo, a los clientes de la organización, no les importa cuántas ni cuáles sean tales funciones. Eso queda en el ámbito interno de la empresa. Lo que realmente les interesa, porque incide directamente en su satisfacción, es la calidad, el coste y el plazo de los productos y servicios que reciben.

Una organización que pretenda la permanente satisfacción de las necesidades de sus clientes, debe aportar un valor creciente a los mismos, generando nuevos productos y servicios o mejorando continuamente los existentes. Así resulta que la creación de valor está vinculada con la orientación al cliente y requiere una gestión transversal, basada en los procesos.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un Proceso. Por

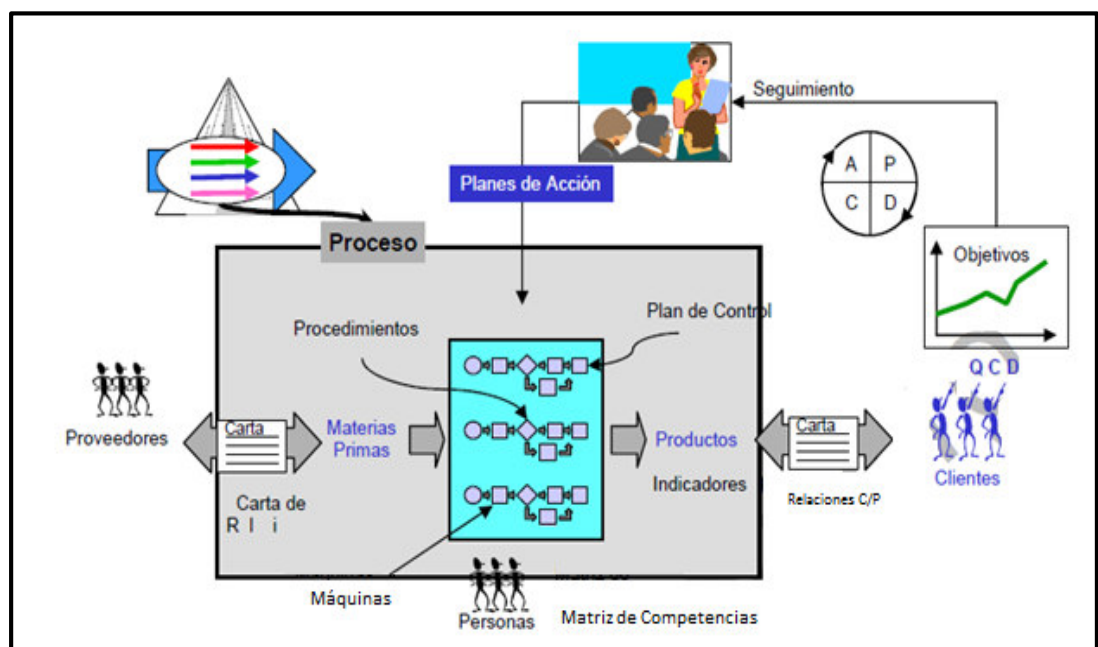
esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Organización una Gestión por Procesos.

Los procesos deben reunir ciertos requisitos para poder gestionarlos: ser repetibles, ser predecibles y ser medibles. En otro caso, no podrán ser definidos, controlados ni mejorados.

La gestión de un proceso empieza con su identificación, donde un aspecto clave es la delimitación del inicio y final del mismo.

Gestionar un proceso implica una actuación sistemática para su control y mejora, una vez que ha sido definido. Ver la figura 2.3.

Figura 2.3: Gestión por Procesos



Todo proceso, es mejorable. La mejora de un proceso es cuando se analiza su situación y funcionamiento y se rediseña de acuerdo con los

objetivos perseguidos. Esta actividad puede consistir en una mejora incremental o en una mejora radical, según actuemos bien con un enfoque reactivo para resolver determinados problemas o bien con un enfoque proactivo para identificar formas nuevas y mejores de hacer las cosas.

Tanto la norma ISO 9001 como los diferentes Modelos que venimos analizando promueven la adopción en las Organizaciones de un enfoque basado en los procesos para aumentar la satisfacción del cliente.

Se trata de ver la Organización como un conjunto de procesos en lugar de como una serie de departamentos con funciones especializadas. Hemos de partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo: primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

La concepción, el análisis, el examen y la mejora constante de los procesos de una Organización son esenciales en cualquier estrategia de calidad de los servicios.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACIÓN: Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como

la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

CALIDAD: Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado.

EFFECTIVIDAD: Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

EFICACIA: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

EFICIENCIA: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

HIPÓTESIS: Antecedente de una proposición condicional o hipotética. Enunciado que sólo se puede probar por sus consecuencias.

ISO: La International Standard Organization (ISO) es un organismo internacional especializado en crear estándares y está integrado por los institutos de estandarización de alrededor de 130 países miembros. Su oficina principal se encuentra en Ginebra, Suiza.

MEJORA CONTINUA: Consiste en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con objeto de realizarlos cada vez mejor.

EL MODELO DE LA EFQM: El modelo de la EFQM consiste en una herramienta para la gestión de la calidad, considerándola como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, y de las demás entidades implicadas. Su objetivo es orientar la organización hacia el cliente

OBJETIVO: Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

PROCESO: Un conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia un fin. Una acción continua u operación o serie de cambios o tareas que ocurren de manera definida. La acción y el efecto de continuar de avanzar, en especial del tiempo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL Y RESULTADOS RELEVANTES

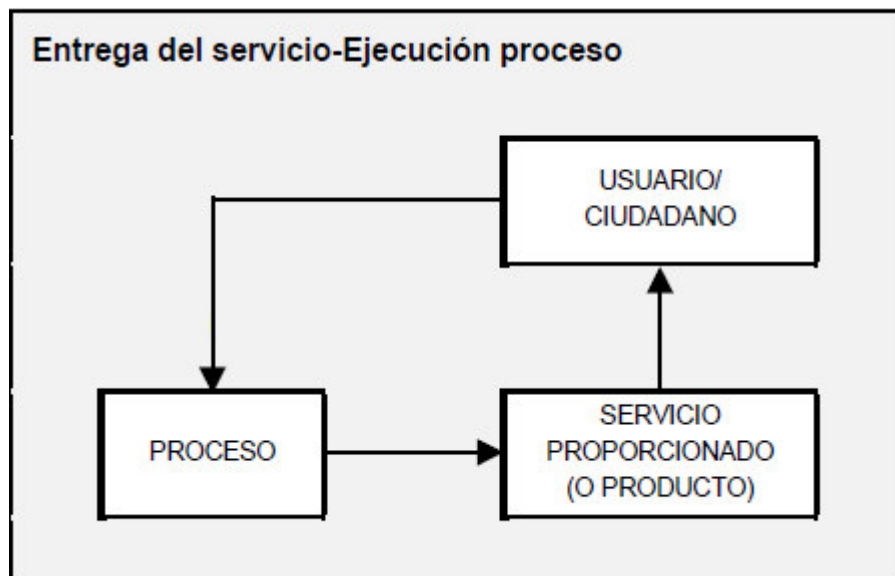
Las organizaciones del sector público tienen una compleja relación con el público que en algunos casos puede caracterizarse como una relación con clientes (usuarios), mientras que en otros debe describirse como una relación con ciudadanos, en la que la organización está llamada a determinar y hacer respetar el entorno en el que se desarrolla la vida social y económica. Como las dos facetas no siempre pueden separarse claramente, describiremos esta compleja situación como una relación de cliente /usuarios. Los clientes / usuarios son los receptores o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público y deben definirse como los usuarios básicos de los servicios prestados, aunque no debemos ceñirnos exclusivamente a esta definición.

3.1 EL PROCESO GENERAL DE LA MEJORA CONTINUA

Las organizaciones del sector público prestan servicios de acuerdo con las políticas del gobierno central, regional y/o local y son responsables de su rendimiento ante los actores políticos correspondientes.

El esquema general de entrega de un Servicio o Producto a un Cliente externo (usuario) o interno y la ejecución del Proceso correspondiente se presenta en la figura 3.1.

Figura 3.1: Servicio o producto a un cliente



Una Organización (o cualquier Unidad Organizativa de la misma) proporciona una serie de servicios (o productos) que “consume” un cliente externo (usuario) o interno de la Organización.

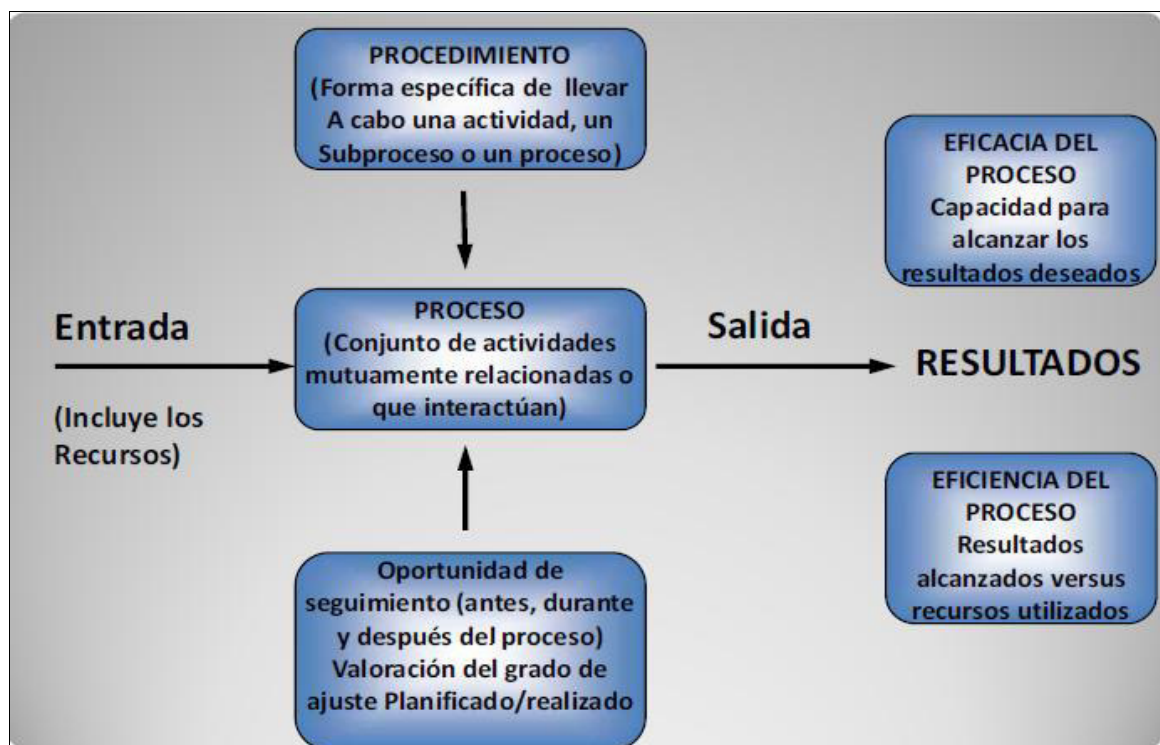
Para entregar el servicio (o el producto) a sus usuarios, las Organizaciones (o las Unidades Organizativas) ejecutan un Proceso.

Aunque, en general, el resultado de la ejecución de un proceso puede ser la entrega al usuario externo de un servicio o de un producto, nos referiremos a partir de ahora a la entrega de servicios, dado que, en la mayoría de los casos, éste es el resultado de los procesos que se ejecutan en las distintas Unidades Organizativas de la Administración en general y de la Administración Local en particular. Muchos de los conceptos que se van a manejar se pueden aplicar indistintamente a servicios o a productos. A lo largo

del texto, cuando se utiliza el término “Servicio” éste puede significar también “Producto” y viceversa.

El objetivo a alcanzar es la realización de una gestión centrada en los resultados de los procesos: el servicio proporcionado que da valor añadido al usuario que lo “consume” (Gestión por Procesos), dentro de una estrategia de mejora continua, entendida ésta como el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del usuario, en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora, integrada en el ciclo anual de planificación de las actividades de la Organización.

Figura 3.2: Gestión por Procesos



Aunque los procesos y actividades se presentan como una serie de elementos discretos con unas interfaces bien definidas, esto solo es así metodológicamente y a efectos de clarificar su desarrollo. En la práctica, se pueden solapar e interaccionar de formas no detalladas aquí. El desarrollo de cada actividad puede involucrar el esfuerzo de uno o más individuos o grupos, dependiendo de las necesidades.

La Gestión por Procesos, obtiene como resultados, la capacidad para obtener los resultados deseados o EFICACIA y los resultados alcanzados sobre resultados deseados o EFICIENCIA. Ver la figura 3.2.

3.2 LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – UGEL

La pregunta si las UGEL, como niveles intermedios, tienen directa incidencia sobre lo que ocurre en las instituciones educativas; se plantea porque no solo son transmisores y ejecutores de las políticas centralizadas del Estado, sino también, porque se trata de instancias desconcentradas desde donde, de una forma u otra, se definen y se moldean las decisiones que conciernen a la calidad y la equidad educativa.

En una encuesta realizada por GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo), se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes deciden, cómo deciden y sobre qué se decide en las UGEL?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la UGEL para cumplir sus labores?

3. ¿En qué medida estos problemas impiden que la UGEL pueda contribuir al logro de una mejor calidad y una mayor equidad educativa?

Para responder a estas preguntas, se debe tener en cuenta que; Existe una diferencia entre la dimensión normativa y la dimensión real del funcionamiento de las UGEL, incluyendo las “reglas de juego” informales que operan al interior de estas. Ello plantea el análisis de las funciones formalmente establecidas y de aquellas cumplidas en la práctica por los organismos intermedios en los distintos ámbitos de su competencia: pedagógico-curricular, gestión institucional, administrativo y económico-financiero.

La LOM (Ley Orgánica Municipal) establece la progresiva transferencia de las funciones ejercidas por las UGEL a los gobiernos municipales, luego de un proceso de acreditación de sus competencias. En el momento actual aún no ha podido superarse cierta duplicidad entre la LGE (Ley General de la Educación) y la LOM que otorgan similares responsabilidades en materia de educación a las UGEL y las municipalidades. En este contexto, además, aún no queda del todo claro cuál será el futuro de las UGEL en el esquema de “municipalización” educativa, es decir, si serán “absorbidas” por la estructura municipal, si se mantendrán como órganos de apoyo a la gestión municipal o si habrá una suerte de “distritalización” de esos organismos.

Los organismos intermedios del sistema educativo son las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local

(UGEL). Las primeras dependen del gobierno regional respectivo y a la vez tienen una dependencia técnico funcional con el Ministerio de Educación.

Existen normas que establecen las finalidades, la organización y las funciones de las DRE y de las UGEL. Hay normas especiales para los órganos que funcionan en la capital del país y en la región Lima (casos de las DRE de Lima Metropolitana, Lima Provincias y la Provincia Constitucional del Callao). De acuerdo con las últimas reformas legislativas, en especial la LEG, son las UGEL las que administran las instituciones educativas.

La DRE debe cumplir un rol de promoción, coordinación y planeamiento de la educación en su jurisdicción. Esta no administra directamente las instituciones educativas; solo se encarga de otorgar la autorización para su funcionamiento, en coordinación con las UGEL. La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR) va más allá en cuanto a las funciones de la DRE al establecer que promueve, regula, incentiva y supervisa la oferta de servicios educativos coordinando con la UGEL.

De acuerdo con la normatividad vigente, las UGEL son órganos desconcentrados de las DRE y proporcionan el soporte técnico pedagógico, institucional y administrativo a las instituciones y los programas educativos de su ámbito para asegurar un servicio educativo de calidad con equidad.

Un análisis de la normatividad macro y micro que rige el funcionamiento de las UGEL permite ver que existen problemas de contradicciones, vacíos o desfases de normas.

En general, se registra un exceso de normas que acaban complicando la gestión a nivel de las UGEL. Esto forma parte de un estilo de gestión burocrática que caracteriza al sistema educativo peruano en su conjunto. Debe tenerse en cuenta, por ejemplo, que entre los años 2000 y 2005 en el Diario Oficial El Peruano se publicaron 7,461 resoluciones ministeriales, resoluciones supremas y decretos supremos del sector educación.

Se ha podido constatar que las UGEL funcionan bajo la estructura y la lógica de un ente público burocrático que deja poco espacio para la iniciativa y la eficiencia en la gestión. La capacidad de iniciativa está regulada por normas de carácter sancionador.

Se ha observado un desfase entre Cuadro de Asignación de Personal (CAP) formalmente establecido y el número de trabajadores (funcionarios y especialistas) que laboran en la UGEL. Peor aún, el CAP por lo general está desfasado respecto de las necesidades reales que tienen las UGEL. Como suele suceder en la administración pública, en general, la estrategia de las UGEL para satisfacer las necesidades de personal se ha basado en el uso de contratos temporales, afectando las posibilidades de estabilidad y continuidad en el trabajo de la institución.

Otro problema que enfrentan las UGEL es el del personal “destacado”. Se trata, en más de un caso, de docentes de aula que por problemas administrativos y disciplinarios han sido trasladados a trabajar en la UGEL.

Esto aminora las posibilidades de elevar la calidad y asegurar la idoneidad técnica y profesional del personal que trabaja en la UGEL. Si bien una parte del mismo cuenta con formación y experiencia profesional, existe una proporción importante de personal antiguo y “estable” que no la tiene. En las UGEL se ha hecho esfuerzos por promover la calificación del personal a través de su participación en capacitaciones continuas, pero estos no parecen ser necesariamente de buena calidad.

Es por ello que hay una falta de capacidad técnica de algunos especialistas para cumplir adecuadamente la labor de seguimiento y asesoría a las instituciones educativas. Es sintomático el hecho que las entrevistas realizadas en las instituciones educativas para el estudio revelen, muchas veces, una percepción crítica de los docentes con relación al desempeño de los especialistas enviados por la UGEL.

En general, en las UGEL predominan las malas condiciones de trabajo y las bajas remuneraciones (se registra una diferencia importante entre lo percibido por los docentes en las instituciones educativas y lo que gana en promedio el personal de las UGEL).

Agregando, una falta de incentivos y de sistemas de evaluación efectivos. Es difícil encontrar profesionales especialistas que cumplan con los requisitos planteados por la UGEL (experiencia en el aula, por ejemplo) y que al mismo tiempo acepten los bajos niveles de sueldos y malas condiciones de trabajo que ofrece el puesto.

El análisis de las agendas y las actividades de los funcionarios de las UGEL ha permitido llegar a la conclusión que gran parte de su tiempo y sus esfuerzos es insumido por la atención de demandas burocráticas, el cumplimiento de procedimientos formales y la resolución de conflictos en las instituciones educativas.

También, se observa un problema en el flujo de información y la tramitación de documentos e informes que van de un nivel a otro dentro de la UGEL. A ello se añan problemas de coordinación en los horarios que hacen imposible que los funcionarios del Área asistan a determinados eventos y actividades convocadas por la sede central del Ministerio de Educación.

Uno de los principales obstáculos para el cumplimiento de las funciones de la UGEL es la falta de recursos económicos. Como sucede con la mayor parte de los organismos de la administración pública, las UGEL tienen un presupuesto restringido que limita sus posibilidades de ejecutar en forma idónea las actividades que normativamente están obligadas a realizar.

También, hay problemas derivados de la falta de ejecución presupuestal. En algunas UGEL, la ejecución del presupuesto formal está alrededor del 85%; mientras que en otras UGEL, la ejecución del presupuesto formal alcanza solo un 40%, principalmente debido a la falta de transferencia de los recursos y a la necesidad de atender una serie de actividades adicionales inicialmente no programadas.

La falta de ejecución presupuestal en las UGEL, y en general en el sector, tiene algunas causas principales. Por un lado, están las rígidas normas de ejecución presupuestal, programación y efectivización del calendario de compromisos. De otro lado, aun cuando las normas se agilicen, hay un exceso de protección de los recursos fiscales por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, la cual, excepto por la partida de remuneraciones, nunca entrega lo que se le solicita.

Desde su creación, las UGEL son el refugio de personal destacado de los centros educativos; muchos con procesos disciplinarios y sin las mínimas competencias para ejercer cargos de especialista. La poca prioridad que merece el desarrollo del nivel intermedio se refleja en que solo 2% del presupuesto de inversión del 2006 estaba a cargo de las DRE.

Adicionalmente, la administración intermedia no tiene una dependencia ni roles claramente definidos. Por un lado, las DRE y las UGEL tienen la misma estructura de organización y casi igual número de personal, y terminan realizando similares funciones con relación a las instituciones educativas. Por

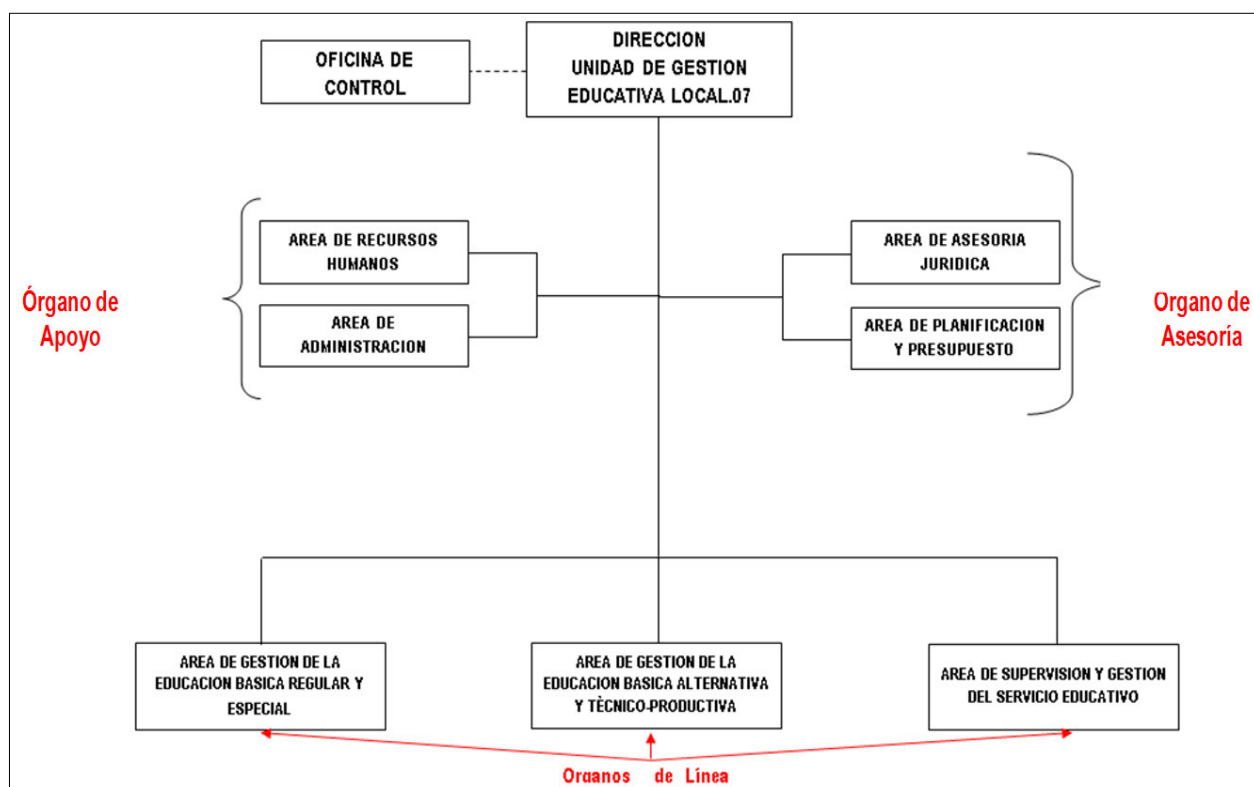
otro, para la LOGR, el eje de la descentralización es el gobierno regional, para la LGL es el municipio, mientras que para la LGE es el centro educativo. Además, la Ley de Municipalidades da a los municipios las mismas funciones que la Ley General de Educación asigna a las UGEL

3.3 GESTION DE PROCESOS EN LA UGEL

En el sector público pueden haber tres clases de procesos: TUPA, MAPRO y TUSNE, los cuales pueden clasificarse en tres categorías de sub procesos: Estratégicos, Operativos y Apoyo. Para la presente investigación se ha hecho uso de MAPRO. El TUPA está elaborado por el Ministerio de Educación que pertenece al ámbito nacional y el tema es local.

Los macro procesos, son supra sistemas que están representados por los procesos más grandes que engloban a un conjunto de sub procesos más importantes de una organización. Dependiendo del tipo de organización, son esbozados para representar lo más resaltante desde el punto de vista de perspectivas organizacionales.

Figura 3.3: Organigrama de la UGEL



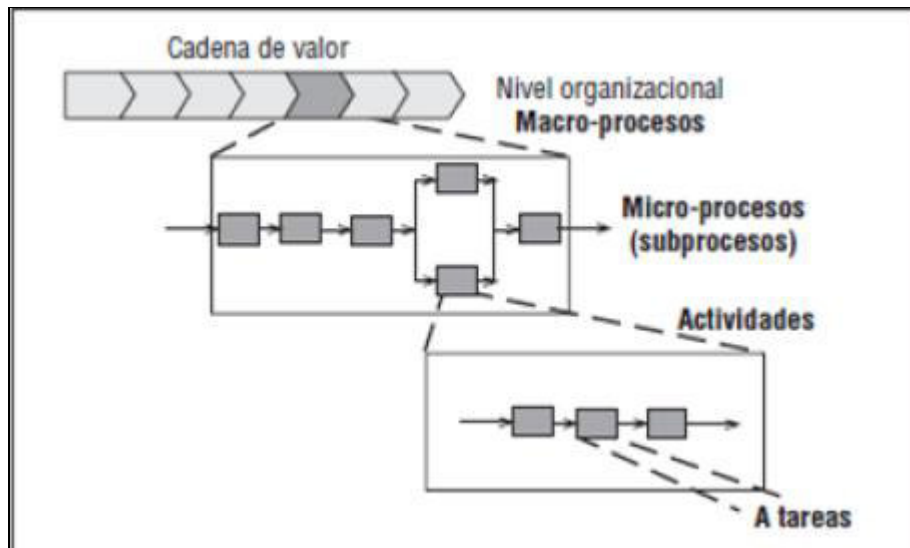
La UGEL tiene la estructura funcional, mostrada en la tabla 3.3. Se observa los elementos de apoyo, de asesoría y de línea.

Tabla 3.1: Macro procesos

ENTE INSTITUCIONAL
Detalle de los Macro Procesos
Macro Proceso de Servicio al Usuario
Macro Proceso de Mejoramiento de Infraestructura
Macro Proceso de Comunicación Organizacional
Macro Proceso de Gestión de Capacidades Humanas
Macro Proceso de Gestión de Legajo Institucional
Macro Proceso de Mejora Continua
Macro Proceso de Evolución Cibernética Organizacional
Macro Proceso de Coordinación Organizacional
Macro Proceso de Recursividad Sistémica
Macro Proceso de Monitoreo Regulatorio

La gestión por procesos es la generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto.

Figura 3.4: Nivel de la organización



En cuanto a la organización de los procesos, los mismos pueden operar a nivel macro en la organización (los denominados macro procesos). Cada macroproceso, a su vez, está lógicamente constituido por múltiples actividades que actúan a un nivel micro de la estructura jerárquica de la organización, (los micro procesos o subprocesos). Cada micro proceso se encuentra conformado por un grupo de operaciones más específicas que se denominan actividades que, como su nombre indica, son entendidas como una unidad del proceso que puede realizar un trabajo o una tarea específica. Ver la figura 3.4.

Se han definido 10 Macro Procesos, de acuerdo al rol que desempeñan. En las tablas 3.1 y 3.2 se presentan estos Macro Procesos, con sus respectivas unidades.

Tabla 3.2: Unidades de los Macro procesos

N	Macro Procesos	Unidades	Porcentaje %
1	Macro Proceso de Servicio al Usuario	1	1.18
2	Macro Proceso de Mejoramiento de Infraestructura	0	1.18
3	Macro Proceso de Comunicación Organizacional	3	4.71
4	Macro Proceso de Gestión de Capacidades Humanas	0	3.53
5	Macro Proceso de Gestión de Legajo Institucional	0	0.00
6	Macro Proceso de Mejora Continua	6	18.82
7	Macro Proceso de Evolución Cibernética Organizacional	0	1.18
8	Macro Proceso de Coordinación Organizacional	7	29.41
9	Macro Proceso de Recursividad Sistémica	0	0.00
10	Macro Proceso de Monitoreo Regulatorio	13	40.00
total		30	100.00

Se han priorizado las Unidades Orgánicas, tal como se presentan porcentualmente las mismas.

Tabla 3.3: Priorización de las Unidades Orgánicas

UNIDAD ORGANICA	PUNTAJE DE PRIORIZACION	PORCENTAJE %
Dirección	24	11.43
Asesoría jurídica	13	6.19
Administración	38	18.10
Gestión pedagógica	62	29.52
Gestión institucional	51	24.29
Auditoría interna	22	10.48
Total	210	100

Las 30 unidades se encuentran repartidas entre los procesos: Estratégicos, Operativos y de Soporte. Nueve son Operativos, tres Estratégicos y ocho de Apoyo o Soporte. Ver tabla 3.4.

Tabla 3.4: Procesos Operativos

Tipos de procesó	N° de Procesos	Porcentaje %
Estratégico	13	43.33
Operativo	9	30.00
Apoyo	8	26.67
Total	30	100

Los Procesos Operativos desde la división de seis componentes, contiene 9 procesos.

Tabla 3.5: Procesos Operativos

Proceso Operativo		N° Procesos	PORCENTAJE %
F6	Política o identidad	0	0.00
F5	Inteligencia o planificación	1	11.11
F4	Control o Dirección	1	11.11
F3	Monitoreo	4	44.44
F2	Coordinación	2	22.22
F1	Operación	1	11.11
Total		9	100

Tabla 3.6: Procesos de Soporte

Proceso Operativo		Nº Procesos	PORCENTAJE %
F6	Política o identidad	0	0.00
F5	Inteligencia o planificación	2	25.00
F4	Control o Dirección	2	25.00
F3	Monitoreo	1	12.50
F2	Coordinación	2	25.00
F1	Operación	1	8.00
total		8	95.5

Tabla 3.6: Procesos Estratégicos

Proceso Operativo		Nº Procesos	PORCENTAJE %
F6	Política o identidad	2	15.38
F5	Inteligencia o planificación	5	38.46
F4	Control o Dirección	1	7.69
F3	Monitoreo	1	7.69
F2	Coordinación	3	23.08
F1	Operación	1	7.69
total		13	100

3.4 ACUERDO MARCO DE UTILES DE ESCRITORIOS

Mediante Comunicado N° 002-2011-OSCE/PRE, el OSCE dispuso que a partir del 28 de febrero del año 2012, entra en vigencia el Acuerdo Marco de Útiles de Escritorio, por lo cual, las Entidades Públicas que se encuentran bajo el ámbito de la LCE, Ley de Contrataciones del Estado, están obligadas a contratar con los proveedores seleccionados mediante la Licitación Pública por Acuerdo .

Según el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, el Acuerdo Marco es la modalidad por la cual la Entidad responsable, en este el OSCE, a través de una Licitación Pública o un Concurso Público, selecciona a aquellos proveedores con los que las Entidades deberán contratar los bienes y servicios que requieran y que son ofertados mediante el Catálogo Electrónico de Acuerdo Marco que es publicado y difundido a través del SEACE el cual contiene las fichas con las características de los bienes y servicios ofertados incluyendo los proveedores adjudicatarios, precios, lugares de entrega y demás condiciones contractuales.

Los bienes y servicios que pueden ser materia de Acuerdo Marco son aquellos que sean contratados de manera frecuente y evidencien una demanda significativa, aquellos que por su naturaleza deban de ser entregados o prestados periódicamente o aquellos que sean necesarios para atender los requerimientos de más de una Entidad.

Para el caso del actual Acuerdo Marco de Útiles de Escritorio se ha establecido, la obligatoriedad de que las compras iguales o superiores a S/.500.00 se den bajo esta modalidad.

REQUISITOS PARA INCORPORACIÓN DE PROVEEDORES AL CATÁLOGO DE ACUERDO MARCO

1. Que se encuentre con inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores.

2. No estar incluido en el Registro de Proveedores Inhabilitados para Contratar con el Estado.
3. No estar comprendido en ninguno de los impedimentos señalados en el Artículo 9º del Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo No. 083-2004-PCM.

El proveedor que intente incorporarse en el procedimiento de Acuerdo Marco, deberá cumplir los requisitos, antes presentados, obligatoriamente durante todo el lapso que éste conlleve.

Tabla 3.7: Actividades para el Proceso del Acuerdo Marco

Número de Proceso	Descripción	Iteración	
		Tiempo (horas)	Operarios
1	El usuario (I.E.)ingresa su requerimiento de equipos de Computo por medio de un documento a la oficina de Atención al usuario de la UGEL 07	0	1
2	La Oficina de Atención al usuario recepciona el documento , lo deriva al Área de Administración	0.5	1
3	Secretaria del Área de Administración recepciona el documento, lo deriva a la Jefatura del Área de Administración para su autorización.	0.5	1
4	El Jefe del Área de Administración revisa el documento y autoriza la atención del mismo por parte del Equipo de Logística	1	1
5	La Secretaria de administración deriva el documento autorizado al Equipo de Logística	0.5	0
6	Secretaria de Logística recepciona el documento, lo deriva a la Jefatura del Equipo de Logística.	0.5	1

7	El jefe del Equipo de Logística revisa el documento y lo deriva al Especialista de Compra por Convenio Marco indicándole las acciones a tomar.	0.5	1
8	El Especialista de Convenio Marco, recepciona el documento tomando las siguientes acciones: Revisión, análisis, relación con el cuadro de necesidades y derivación al área técnica para que brinde las Especificaciones técnicas de los bienes a adquirir por medio de un oficio.	2	1
9	El Equipo de informática (Área Técnica Especializada), recepciona el Expediente (los documentos)y elabora las Especificaciones técnicas de los equipos basado en la necesidad y finalidad pública	2	2
10	El equipo de informática deriva el expediente con las Especificaciones Técnicas al equipo de logística por medio de un oficio	0.5	0
11	Secretaria de Logística recepciona el documento, lo deriva al especialista encargado de la adquisición.	0.5	0
12	El encargado de la adquisición recepciona el expediente e inicia la indagación del mercado tomando las siguientes acciones: Identifica potenciales proveedores del objeto de la adquisición, envió de solicitud de cotizaciones vía Email, Recepción de las cotizaciones, elaboración del cuadro comparativo.	4	0
13	El encargado de la adquisición deriva el expediente con un informe de indagación de mercado, solicitando la aprobación del mismo.	0.5	0
14	El jefe de logística recepciona el expediente, revisa y autoriza la compra. Por medio de un oficio solicita al Equipo de finanzas la certificación presupuestal para asegurar la viabilidad económica de la adquisición.	2	0
15	El encargado del Equipo de Finanzas realiza las siguientes acciones: Revisión y análisis del Expediente, arqueo de la afectación presupuestal con la programación de gastos y Autorización de la certificación presupuestal.	4	1
16	El equipo de finanzas deriva el expediente al equipo de logística por	0.5	2

	medio de un oficio		
17	Secretaría del equipo de logística recepciona el documento y lo deriva al Jefe de logística.	0.5	0
18	El jefe de logística recepciona, revisa y deriva el expediente; al especialista encargado para elaboración de la Orden de compra.	1	0
19	El especialista encargado recepciona el expediente e inmediatamente se pone en contacto con el contratista que resulte ganador del cuadro comparativo para que en el lapso de dos días hábiles coloque la oferta en la portal de Convenio Marco.	3	0
20	Verificada la oferta en el portal, el especialista encargado elabora la Orden de Compra incluyendo en la misma las especificaciones técnicas y demás condiciones de la compra.	0.5	0
21	El especialista encargado visa la orden de compra y lo deriva al jefe de logística para su autorización y firma.	1	0
22	El jefe de logística autoriza, firma la orden compra junto con el responsable de adquisiciones y lo devuelve al especialista encargado para la notificación al contratista.	1	1
23	El especialista encargado notifica la orden de compra vía portal del convenio marco al contratista.	1	0
24	El especialista encargado informa al equipo de almacén y al equipo de patrimonio de los bienes a adquirir.	1	0
25	Inicio del plazo de entrega del contratista	0	0
26	El equipo de almacén recepciona los bienes y remite la guía de remisión con un informe al equipo de logística.	0.5	3
27	El especialista encargado recepciona el expediente y lo deriva al equipo de informática para la conformidad respectiva por medio de un oficio.	1	0
28	El equipo de informática (Área Técnica Especializada) revisa al detalle los equipos adquiridos y elabora el informe de conformidad.	3	1
29	El especialista encargado recepciona el expediente y lo deriva al equipo de contabilidad siguiendo el trámite correspondiente.	0.5	0

30	el equipo de contabilidad realiza las siguientes acciones: control previo del expediente y devengado financiero .	2	3
31	El equipo de contabilidad deriva el expediente al equipo de tesorería para el pago respectivo.	0.5	1
32	Equipo de tesorería realiza el pago respectivo por medio de transferencia interbancaria al contratista.	2	3
33	El equipo de tesorería deriva el expediente al equipo del archivo central para el archivamiento respectivo.	0.5	1
34	El equipo de ARCHIVO CENTRAL , archiva el expediente	0.5	2

En el gráfico 3.7, se tiene los miniprocesos que conlleva hacer el proceso de la compra por acuerdo marco de útiles de escritorio, independientemente de la cantidad de éstos. Para que se explique mejor el gráfico, son 34 miniprocesos, el tiempo de cada uno esta dado en horas y la cantidad de operarios y/o empleados públicos total es de 27.

La manufactura esbelta o *lean manufacturing* es un término genérico que se inició con las aplicaciones del sistema de producción Toyota. Este sistema se refiere tanto a fabricación o servicio flexible, manejable, sincrónica, como a la fabricación o servicio según según el flujo de demanda.

El concepto está siendo amoldado a cada necesidad de corporación y se está implementando en muchas instituciones, así como empresas. El problema de determinar el numero de empleados a asignar, a una línea de servicios, análogo al problema de determinar el numero de operarios que deberán asignarse a una maquina o instalación de producción, donde se recomienda el uso del diagrama de proceso para grupo. El caso más elemental es el que se

encuentra con frecuencia, es aquel en el que varios operarios, que ejecutan cada una de las operaciones consecutivas trabajan como una unidad.

En este caso la tasa de producción dependerá del operario más lento. En el caso de la presente investigación, es una línea de servicios con 27 empleados, que ensamblan la documentación para el proceso del Acuerdo Marco. Anexo I.

A continuación, algunas relaciones matemáticas:

$$\text{Horas total operario} = \sum \text{tiempo} \times \text{operario}$$

$$\text{Ciclo de control} = \max\{\text{tiempo}\}$$

$$\text{Número de operarios} = \sum \text{operario}$$

$$\text{Tiempo de línea} = \max\{\text{tiempo}\} \times \sum \text{operario}$$

$$\% \text{ balance} = \frac{\text{Horas total operario}}{\text{tiempo de línea}} 100\%$$

$$\text{Unidades por día} = 8 / \text{Ciclo de control}$$

Costo por unidad

$$= \frac{\text{Número de operarios} \times \text{Promedio de Salario día}}{\text{Unidades por día}}$$

En cada una de las iteraciones, se calculan las variables, arriba mencionadas; siendo la salida siguiente, para la iteración 1:

Tabla 3.8: Resultados de las relaciones matemáticas

Descripción	Resultados
Horas Total Operario	39
Ciclo de control	4
Número de operarios	27
Tiempo de línea	108
% balance	36%
Unidades por día	2
Costo por unidad	S/. 73,737.00

Desde las tablas 3.10 a 3.17, se presentan los datos y resultados, tanto de costo por unidad, las unidades diarias de salida, como el %Balance. La solución correspondería a la Iteración 4.

Tabla 3.9: Resultados de las iteraciones

Descripción	1era Iteración	2da Iteración	3era Iteración	4ta Iteración
% balance	36%	33%	41%	62%
Unidades por día	2	2.67	4	8
Costo por unidad	S/. 73,737.00	S/. 67,592.25	S/. 47,792.50	S/. 26,627.25

Se observa en los resultados, el aumento de hasta 4 veces la salida de las unidades por día, también observamos la disminución del costo por unidad en un 63.89%. Cabe resaltar que se tomó como promedio de remuneración mensual para cada empleado público la suma de S/. 5,462.00 (fuente: Información clave sobre el servicio civil peruano, p. 42).

El enfoque de la presente investigación, contribuye a la organización, en el rendimiento de los procesos (no de las personas) y mejorando sustancialmente la eficiencia y eficacia debido a las siguientes ventajas:

- Aumenta la productividad debido a la reducción de re-trabajo.
- Aumenta la satisfacción de los clientes debido a la mejora de los servicios.
- Mejora la motivación de la gente. Es más fácil involucrar y retener a gente profesional cuando se comunica claramente qué es importante y se trabaja continuamente y coherentemente para conseguirlo.

Tabla 3.10: Iteración 1

Iteración 1	
Tiempo (hrs)	Cant. De operarios
0	1
0.5	1
0.5	1
1	1
0.5	0
0.5	1
0.5	1
2	1
2	2
0.5	0
0.5	0
4	0
0.5	0
2	0
4	1

0.5	2
0.5	0
1	0
3	0
0.5	0
1	0
1	1
1	0
1	0
0	0
0.5	3
1	0
3	1
0.5	0
2	3
0.5	1
2	3
0.5	1
0.5	2

Tabla 3.11 Resultados (Iteración 1)

Descripción	Resultados
Horas Total Operario	39
Ciclo de control	4
Número de operarios	27
Tiempo de línea	108
% balance	36%
Unidades por día	2
Costo por unidad	S/. 73,737.00

Tabla 3.12: Iteración 2

Iteración 2	
Tiempo (hrs)	Cant. De operarios
0	1
0.5	1
0.5	1
1	1
0.5	0
0.5	1
0.5	1
2	1
2	2
0.5	0
0.5	0
1	3
0.5	0
2	0
1	4
0.5	2
0.5	0
1	0
3	0
0.5	0
1	0
1	1
1	0
1	0
0	0
0.5	3
1	0
3	1
0.5	0
2	3
0.5	1
2	3
0.5	1
0.5	2

Tabla 3.13 Resultados (Iteración 2)

Descripción	Resultados
Horas Total Operario	33
Ciclo de control	3
Número de operarios	33
Tiempo de línea	99
% balance	33%
Unidades por día	2.67
Costo por unidad	S/. 67,592.25

Tabla 3.14: Iteración 3

Iteración 3	
Tiempo (hrs)	Cant. De operarios
0	1
0.5	1
0.5	1
1	1
0.5	0
0.5	1
0.5	1
2	1
2	2
0.5	0
0.5	0
1	3
0.5	0
2	0
1	4
0.5	2
0.5	0
1	0
1	2
0.5	0
1	0
1	1

1	0
1	0
0	0
0.5	3
1	0
1	1
0.5	0
2	3
0.5	1
2	3
0.5	1
0.5	2

Tabla 3.15 Resultados (Iteración 3)

Descripción	Resultados
Horas Total Operario	29
Ciclo de control	2
Número de operarios	35
Tiempo de línea	70
% balance	41%
Unidades por día	4
Costo por unidad	S/. 47,792.50

Tabla 3.16: Iteración 4

Iteración 4	
Tiempo (hrs)	Cant. De operarios
0	1
0.5	1
0.5	1
1	1
0.5	0
0.5	1
0.5	1

1	2
1	2
0.5	0
0.5	0
1	3
0.5	0
1	1
1	4
0.5	2
0.5	0
1	0
1	2
0.5	0
1	0
1	1
1	0
1	0
0	0
0.5	3
1	0
1	1
0.5	0
1	4
0.5	1
1	4
0.5	1
0.5	2

Tabla 3.17 Resultados (Iteración 4)

Descripción	Resultados
Horas Total Operario	24
Ciclo de control	1
Número de operarios	39
Tiempo de línea	39
% balance	62%
Unidades por día	8
Costo por unidad	S/. 26,627.25

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. La UGEL, es la alianza estratégica entre maestros, padres de familia, instituciones de gobierno y de la sociedad civil será la base fundamental para mejorar la calidad del servicio educativo.
2. El modelo de Gestión de procesos aplicado en el trabajo del presente trabajo de investigación, permite obtener resultados prácticos, como por ejemplo la mejora de la eficacia y eficiencia visualizados en la reducción de un 63.89% y el aumento de hasta 4 veces las unidades procesadas diariamente.
3. La Gestión de la Calidad Total, su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.
4. Las técnicas de línea esbelta, dan resultados prácticos, cuando el quehacer es: cómo cumplir con la gran demanda de expedientes de los clientes, que buscan calidad en el servicio, y la fuerza laboral restringe este cumplimiento.
5. Comprender los conceptos y definiciones de la gestión por procesos que permita mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes y/o usuarios.

4.2 RECOMENDACIONES

1. La metodología planteada en la presente investigación, es generalizable a cualquier situación donde se necesite tomar decisiones en torno a las adquisiciones por organismos del Estado Peruano.
2. Aplicar procesos de línea esbelta (lean manufacturing), aplicada en grandes compañías como TOYOTA y originaria de Japón por Taiichi Ohno, en la problemática de los organismos del Estado Peruano cuando el objetivo es minimizar el tiempo de cumplimiento de plazos, que redunde en la buena calidad del servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ackoff, R. (1953). The Design of Social Research, University of Chicago.
2. Alvarado Oyarce, Otoniel (1998). Gestión educativa. Enfoques y procesos. Lima: Universidad de Lima, Fondo de Desarrollo Editorial, Primera edición.
3. Corcoran, Sean P. y Lawrence Mishel (2003). "Changing District Culture and Capacity: The Impact of Merck Institute for Science Education Partnership", CPRE Research Report Series.
4. INEI (2010). Cuarto Censo Nacional Económico. Lima: PERÚ, Edición de bolsillo.

5. MEF (2008). Directiva de Convenio Marco, Directiva N° 017-2012-OSCE/CD.
6. Miranda, Arturo (1999). Planificación educativa. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Programa Profesionalización Docente (PPD).
7. Muñoz, Fanni, Ricardo Cuenca y Patricia Andrade (2007). “Descentralización de la educación y municipalidades. Una mirada a lo actuado”, Foro Educativo, Lima, marzo.
8. Román, Marcela (2007). “Un sistema educativo con dos cabezas: ¿Quién responde por las escuelas públicas en Chile?”, Editorial Aique, Buenos Aires, noviembre.

Anexo I

ITEM	ESPECIFICACION TECNICA	Unidad de Medida	Valor Unitario S/.	Valor Referencial Unitario S/.		Límite Superior 110% V.R.	
	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE						
1	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 3/4" X 36 YARDAS	UNIDAD	0.86	0.86	CON 86/100 NUEVOS SOLES	0.94	CON 94/100 NUEVOS SOLES
2	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 3/4" X 72 YARDAS	UNIDAD	1.53	1.53	UNO CON 53/100 NUEVOS SOLES	1.68	UNO CON 68/100 NUEVOS SOLES
3	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 1/2" X 36 YARDAS	UNIDAD	0.6	0.6	CON 60/100 NUEVOS SOLES	0.66	CON 66/100 NUEVOS SOLES
4	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 1/2" X 72 YARDAS	UNIDAD	1.01	1.01	UNO CON 01/100 NUEVOS SOLES	1.11	UNO CON 11/100 NUEVOS SOLES
5	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 1" X 36 YARDAS	UNIDAD	1.16	1.16	UNO CON 16/100 NUEVOS SOLES	1.27	UNO CON 27/100 NUEVOS SOLES
6	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 1" X 72 YARDAS	UNIDAD	1.66	1.66	UNO CON 66/100 NUEVOS SOLES	1.82	UNO CON 82/100 NUEVOS SOLES
7	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 1 1/2" X 72 YARDAS	UNIDAD	1.92	1.92	UNO CON 92/100 NUEVOS SOLES	2.11	DOS CON 11/100 NUEVOS SOLES
8	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 2" X 55 YARDAS	UNIDAD	1.95	1.95	UNO CON 95/100 NUEVOS SOLES	2.14	DOS CON 14/100 NUEVOS SOLES
9	CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE DE 2" X 72 YARDAS	UNIDAD	2.45	2.45	DOS CON 45/100 NUEVOS SOLES	2.69	DOS CON 69/100 NUEVOS SOLES
	CINTA DE PLÁSTICO ADHESIVA PARA EMBALAJE Y SIMILARES						
10	CINTA MASKING TAPE DE 3/4" X 55 YARDAS	UNIDAD	2.3	2.3	DOS CON 30/100 NUEVOS SOLES	2.53	DOS CON 53/100 NUEVOS SOLES

11	CINTA MASKING TAPE DE 1/2" X 40 YARDAS	UNIDAD	1.27	1.27	UNO CON 27/100 NUEVOS SOLES	1.39	UNO CON 39/100 NUEVOS SOLES
12	CINTA MASKING TAPE DE 1 1/2" X 40 YARDAS	UNIDAD	3.5	3.5	TRES CON 50/100 NUEVOS SOLES	3.85	TRES CON 85/100 NUEVOS SOLES
13	CINTA MASKING TAPE DE 1" X 40 YARDAS	UNIDAD	2.5	2.5	DOS CON 50/100 NUEVOS SOLES	2.75	DOS CON 75/100 NUEVOS SOLES
14	CINTA MASKING TAPE DE 2" X 55 YARDAS	UNIDAD	6.38	6.38	SEIS CON 38/100 NUEVOS SOLES	7.01	SIETE CON 01/100 NUEVOS SOLES
15	CINTA MASKING TAPE 3" X 40 YARDAS	UNIDAD	7.3	7.3	SIETE CON 30/100 NUEVOS SOLES	8.03	OCHO CON 03/100 NUEVOS SOLES
16	CINTA DE PLÁSTICO ADHESIVA PARA EMBALAJE DE 3" X 55 YARDAS	UNIDAD	2.95	2.95	DOS CON 95/100 NUEVOS SOLES	3.24	TRES CON 24/100 NUEVOS SOLES
17	CINTA DE EMBALAJE 2 X 40" HABANO MARRÓN	UNIDAD	1.6	1.6	UNO CON 60/100 NUEVOS SOLES	1.76	UNO CON 76/100 NUEVOS SOLES
18	CINTA DE EMBALAJE 2 X 40" TRANSPARENTE	UNIDAD	1.6	1.6	UNO CON 60/100 NUEVOS SOLES	1.76	UNO CON 76/100 NUEVOS SOLES
	ETIQUETA AUTOADHESIVA						
19	ETIQUETA AUTOADHESIVA 24 X 76 (1" X 3") COLOR BLANCO	SOBRE X 100	1.2	1.2	UNO CON 20/100 NUEVOS SOLES	1.32	UNO CON 32/100 NUEVOS SOLES
20	ETIQUETA AUTOADHESIVA 24 X 76 (1" X 3") COLORES VARIOS	SOBRE X 100	1.35	1.35	UNO CON 35/100 NUEVOS SOLES	1.48	UNO CON 48/100 NUEVOS SOLES
21	ETIQUETA ADHESIVA 102 X 36.5 MM (4" X 1 1/2") COLOR BLANCO	SOBRE X 100	2.2	2.2	DOS CON 20/100 NUEVOS SOLES	2.42	DOS CON 42/100 NUEVOS SOLES
22	ETIQUETA AUTOADHESIVA 3" X 1" X 1000 UNIDADES PARA COMPUTADORA	CAJA X 100	15	15	QUINCE CON 00/100 NUEVOS SOLES	16.5	DIECISEIS CON 50/100 NUEVOS SOLES

23	ETIQUETA AUTOADHESIVA 3 1/2" X 1" X 100 UNIDADES	SOBRE X 100	1.8	1.8	UNO CON 80/100 NUEVOS SOLES	1.98	UNO CON 98/100 NUEVOS SOLES
24	ETIQUETA AUTOADHESIVA P/FILE COLOR BLANCO 1.5" X 3"	SOBRE X 100	1.9	1.9	UNO CON 90/100 NUEVOS SOLES	2.09	DOS CON 09/100 NUEVOS SOLES
25	ETIQUETA AUTOADHESIVA BLANCA (1/2" X 3/4")	SOBRE X 100	1.1	1.1	UNO CON 10/100 NUEVOS SOLES	1.21	UNO CON 21/100 NUEVOS SOLES
26	ETIQUETA AUTOADHESIVA PARA CD	SOBRE X 100	28.16	28.16	VEINTIOCHO CON 16/100 NUEVOS SOLES	30.97	TREINTA CON 97/100 NUEVOS SOLES
	GOMA PEGAMENTOS Y SIMILARES						
27	GOMA EN BARRA X 20 / 21 GR.	UNIDAD	1.71	1.71	UNO CON 71/100 NUEVOS SOLES	1.88	UNO CON 88/100 NUEVOS SOLES
28	GOMA EN BARRA X 25 GR / 25.2 GR.	UNIDAD	1.75	1.75	UNO CON 75/100 NUEVOS SOLES	1.92	UNO CON 92/100 NUEVOS SOLES
29	GOMA EN BARRA X 40 GR.	UNIDAD	3.25	3.25	TRES CON 25/100 NUEVOS SOLES	3.57	TRES CON 57/100 NUEVOS SOLES
30	GOMA LÍQUIDA X 1/4 LT	UNIDAD	1.23	1.23	UNO CON 23/100 NUEVOS SOLES	1.35	UNO CON 35/100 NUEVOS SOLES
31	GOMA LÍQUIDA X 60 CC	UNIDAD	0.33	0.33	CON 33/100 NUEVOS SOLES	0.36	CON 36/100 NUEVOS SOLES
32	COLA SINTETICA 1/4 LITRO	UNIDAD	1.3	1.3	UNO CON 30/100 NUEVOS SOLES	1.43	UNO CON 43/100 NUEVOS SOLES
33	PEGAMENTO DE ALTA RESISTENCIA INSTANTÁNEO (TIPO TRIZ)	UNIDAD	3.45	3.45	TRES CON 45/100 NUEVOS SOLES	3.79	TRES CON 79/100 NUEVOS SOLES
	OJALILLOS AUTOADHESIVOS						
34	OJALILLOS AUTOADHESIVOS X 250 UNIDADES	SOBRE X 250	0.85	0.85	CON 85/100 NUEVOS SOLES	0.93	CON 93/100 NUEVOS SOLES

35	OJALILLOS AUTOADHESIVOS X 500 UNIDADES	SOBRE X 500	1.33	1.33	UNO CON 33/100 NUEVOS SOLES	1.46	UNO CON 46/100 NUEVOS SOLES
	INDICADOR						
36	INDEX TABS PARA FÓLDER COLGANTE	CAJA X 25	2.93	2.93	DOS CON 93/100 NUEVOS SOLES	3.22	TRES CON 22/100 NUEVOS SOLES
37	INDEX TABS TRANSPARENTE (INDICADOR)	CAJA X 10	4.29	4.29	CUATRO CON 29/100 NUEVOS SOLES	4.71	CUATRO CON 71/100 NUEVOS SOLES
38	INDEX TABS VARIOS COLORES (INDICADOR)	CAJA X 10	4.32	4.32	CUATRO CON 32/100 NUEVOS SOLES	4.75	CUATRO CON 75/100 NUEVOS SOLES
	NOTAS AUTOADHESIVAS						
39	NOTAS ADHESIVAS 3" X 3" (75/76 MM X 75/76 MM) TIPO 654	BLOCK X 100 HOJAS	1.55	1.55	UNO CON 55/100 NUEVOS SOLES	1.7	UNO CON 70/100 NUEVOS SOLES
40	NOTAS ADHESIVAS 5PK 3" X 3" (75/76 MM X 75/76 MM) NEÓN SURTIDO TIPO 654	CUBO X 500 HOJAS	10.05	10.05	DIEZ CON 05/100 NUEVOS SOLES	11.05	ONCE CON 05/100 NUEVOS SOLES
41	NOTAS ADHESIVAS 3" X 5" (75/76MM X 125/12MM) COLOR AMARILLO TIPO 655	BLOCK X 100 HOJAS	5.55	5.55	CINCO CON 55/100 NUEVOS SOLES	6.1	SEIS CON 10/100 NUEVOS SOLES
42	NOTAS ADHESIVAS 5PK 3" X 5" (75/76MM X 125/12MM) NEÓN SURTIDO TIPO 655	CUBO X 500 HOJAS	26.8	26.8	VEINTISEIS CON 80/100 NUEVOS SOLES	29.48	VEINTINUEVE CON 48/100 NUEVOS SOLES
43	NOTAS ADHESIVAS 2" X 3" (50/51MM X 75/76 MM) COLOR AMARILLO TIPO 656	BLOCK X 100 HOJAS	1.19	1.19	UNO CON 19/100 NUEVOS SOLES	1.3	UNO CON 30/100 NUEVOS SOLES
44	NOTAS ADHESIVAS 1.5" X 2" (38/40 MM X 50/51 MM) TIPO 653	PAQUETE X 12 BLOCKS	16.13	16.13	DIECISEIS CON 13/100 NUEVOS SOLES	17.74	DIECISIETE CON 74/100 NUEVOS SOLES
45	NOTAS ADHESIVAS NOTAS P/FAX (37/40 MM X 100/102 MM) TIPO 7671	UNIDAD	8.5	8.5	OCHO CON 50/100 NUEVOS SOLES	9.35	NUEVE CON 35/100 NUEVOS SOLES

46	BANDERITAS AUTOADHESIVAS BANDERITAS COLORES VARIOS (TIPO Nº 680)	BLISTER X 50	5.5	5.5	CINCO CON 50/100 NUEVOS SOLES	6.05	SEIS CON 05/100 NUEVOS SOLES
	ARCHIVADOR						
47	ARCHIVADOR DE CARTÓN CON PALANCA LOMO ANCHO T/MEDIO OFICIO. PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO	UNIDAD	2.91	2.91	DOS CON 91/100 NUEVOS SOLES	3.2	TRES CON 20/100 NUEVOS SOLES
48	ARCHIVADOR DE CARTÓN CON PALANCA LOMO ANCHO T/OFICIO. PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO.	UNIDAD	2.91	2.91	DOS CON 91/100 NUEVOS SOLES	3.2	TRES CON 20/100 NUEVOS SOLES
49	ARCHIVADOR DE CARTÓN CON PALANCA LOMO DELGADO T/MEDIO OFICIO. PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO.	UNIDAD	2.91	2.91	DOS CON 91/100 NUEVOS SOLES	3.2	TRES CON 20/100 NUEVOS SOLES
50	ARCHIVADOR DE CARTÓN CON PALANCA LOMO DELGADO T/OFICIO. PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO.	UNIDAD	2.98	2.98	DOS CON 98/100 NUEVOS SOLES	3.27	TRES CON 27/100 NUEVOS SOLES
51	ARCHIVADOR DE PLÁSTICO CON PALANCA LOMO ANCHO T/MEDIO OFICIO. PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO.	UNIDAD	7.18	7.18	SIETE CON 18/100 NUEVOS SOLES	7.89	SIETE CON 89/100 NUEVOS SOLES
52	ARCHIVADOR DE PLÁSTICO CON PALANCA LOMO ANCHO T/OFICIO PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO.	UNIDAD	7.85	7.85	SIETE CON 85/100 NUEVOS SOLES	8.63	OCHO CON 63/100 NUEVOS SOLES

53	ARCHIVADOR DE PLÁSTICO CON PALANCA LOMO DELGADO T/ OFICIO PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO.	UNIDAD	7.18	7.18	SIETE CON 18/100 NUEVOS SOLES	7.89	SIETE CON 89/100 NUEVOS SOLES
54	ARCHIVADOR PLASTIFICADO CON PALANCA LOMO ANCHO T/MEDIO OFICIO. PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO.	UNIDAD	3.06	3.06	TRES CON 06/100 NUEVOS SOLES	3.36	TRES CON 36/100 NUEVOS SOLES
55	ARCHIVADOR PLASTIFICADO CON PALANCA LOMO ANCHO T/OFCIO PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO	UNIDAD	3.06	3.06	TRES CON 06/100 NUEVOS SOLES	3.36	TRES CON 36/100 NUEVOS SOLES
56	ARCHIVADOR PLASTIFICADO CON PALANCA LOMO ANGOSTO T/OFCIO. PALANCA METÁLICA INOXIDABLE, ANILLO METÁLICO, SUJETADOR DE METAL INOXIDABLE, CON BROCHE DE METAL O BROCHE DE PLÁSTICO	UNIDAD	3.06	3.06	TRES CON 06/100 NUEVOS SOLES	3.36	TRES CON 36/100 NUEVOS SOLES
	FÓLDER COLGANTE						
57	FÓLDER COLGANTE CON VARILLA DE METAL T/OFCIO	UNIDAD	0.96	0.96	CON 96/100 NUEVOS SOLES	1.05	UNO CON 05/100 NUEVOS SOLES
58	FÓLDER COLGANTE CON VARILLA DE PLÁSTICO T/ OFICIO	UNIDAD	0.63	0.63	CON 63/100 NUEVOS SOLES	0.69	CON 69/100 NUEVOS SOLES
	FÓLDER MANILA						
59	FÓLDER MANILA SIN REFUERZO T/ A-4	UNIDAD	0.17	0.17	CON 17/100 NUEVOS SOLES	0.18	CON 18/100 NUEVOS SOLES
60	FÓLDER MANILA REFORZADO T/A-4	UNIDAD	0.19	0.19	CON 19/100 NUEVOS SOLES	0.2	CON 20/100 NUEVOS SOLES
61	FÓLDER MANILA T/CARTA SIN REFUERZO	UNIDAD	0.17	0.17	CON 17/100 NUEVOS SOLES	0.18	CON 18/100 NUEVOS SOLES
62	FÓLDER MANILA SIN REFUERZO T/OFCIO	UNIDAD	0.18	0.18	CON 18/100 NUEVOS SOLES	0.19	CON 19/100 NUEVOS SOLES

63	FÓLDER MANILA REFORZADO T/OFICIO	UNIDAD	0.19	0.19	CON 19/100 NUEVOS SOLES	0.2	CON 20/100 NUEVOS SOLES
	FÓLDER DE PLÁSTICO						
64	FÓLDER CON VARILLA T/A4 (TIPO VINIFILE)	UNIDAD	1.05	1.05	UNO CON 05/100 NUEVOS SOLES	1.15	UNO CON 15/100 NUEVOS SOLES
65	FÓLDER CON VARILLA T/OFICIO (TIPO VINIFILE)	UNIDAD	1.18	1.18	UNO CON 18/100 NUEVOS SOLES	1.29	UNO CON 29/100 NUEVOS SOLES
66	FÓLDER DE PLÁSTICO CON BOLSAS PORTADOCUMENTOS 40 HOJAS (TIPO DURA CLIP)	UNIDAD	8.4	8.4	OCHO CON 40/100 NUEVOS SOLES	9.24	NUEVE CON 24/100 NUEVOS SOLES
67	FÓLDER DE PLÁSTICO CON CLIP LATERAL T/A4 (PARA 30 HOJAS)	UNIDAD	4.64	4.64	CUATRO CON 64/100 NUEVOS SOLES	5.1	CINCO CON 10/100 NUEVOS SOLES
68	FÓLDER DE PLÁSTICO CON CLIP LATERAL T/A4 (PARA 60 HOJAS)	UNIDAD	5.1	5.1	CINCO CON 10/100 NUEVOS SOLES	5.61	CINCO CON 61/100 NUEVOS SOLES
69	FÓLDER DE PLÁSTICO CON SUJETADOR SUPERIOR T/OFICIO	UNIDAD	5.91	5.91	CINCO CON 91/100 NUEVOS SOLES	6.5	SEIS CON 50/100 NUEVOS SOLES
70	FÓLDER DE PLÁSTICO TAPA TRANSPARENTE T/A-4 C/FASTENER	UNIDAD	2	2	DOS CON 00/100 NUEVOS SOLES	2.2	DOS CON 20/100 NUEVOS SOLES
71	FÓLDER DE PLÁSTICO TAPA TRANSPARENTE T/OFICIO C/FASTENER	UNIDAD	2.06	2.06	DOS CON 06/100 NUEVOS SOLES	2.26	DOS CON 26/100 NUEVOS SOLES
72	FÓLDER PLÁSTICO T/A4 CON BOLSAS PORTADOCUMENTOS 60 HOJAS (TIPO DURA CLIP)	UNIDAD	15	15	QUINCE CON 00/100 NUEVOS SOLES	16.5	DIECISEIS CON 50/100 NUEVOS SOLES
73	FÓLDER DE PLÁSTICO CON CLIP LATERAL T/A4 (PARA 25 HOJAS)	UNIDAD	2.54	2.54	DOS CON 54/100 NUEVOS SOLES	2.79	DOS CON 79/100 NUEVOS SOLES
	PIONER						
74	PIONER CON 2 ANILLOS T/OFICIO PARA 250 HOJAS	UNIDAD	8.72	8.72	OCHO CON 72/100 NUEVOS	9.59	NUEVE CON 59/100 NUEVOS

					SOLES		SOLES
75	PIONER CON 2 ANILLOS T/A-4 250 HOJAS	UNIDAD	8.35	8.35	OCHO CON 35/100 NUEVOS SOLES	9.18	NUEVE CON 18/100 NUEVOS SOLES
76	PIONER CON 2 ANILLOS T/A-4 450 HOJAS	UNIDAD	9.52	9.52	NUEVE CON 52/100 NUEVOS SOLES	10.47	DIEZ CON 47/100 NUEVOS SOLES
77	PIONER CON 2 ANILLOS T/A-4 600 HOJAS	UNIDAD	11.15	11.15	ONCE CON 15/100 NUEVOS SOLES	12.26	DOCE CON 26/100 NUEVOS SOLES
78	PIONER CON 3 ANILLOS T/A-4 250 HOJAS	UNIDAD	9.26	9.26	NUEVE CON 26/100 NUEVOS SOLES	10.18	DIEZ CON 18/100 NUEVOS SOLES
79	PIONER CON 3 ANILLOS T/A-4 450 HOJAS	UNIDAD	11.75	11.75	ONCE CON 75/100 NUEVOS SOLES	12.92	DOCE CON 92/100 NUEVOS SOLES
80	PIONER CON 3 ANILLOS T/A-4 650 HOJAS	UNIDAD	13.35	13.35	TRECE CON 35/100 NUEVOS SOLES	14.68	CATORCE CON 68/100 NUEVOS SOLES
	COLECTOR						
81	COLECTOR REVISTERO LOMO ANCHO T/OFICIO (16 CM. APROX)	UNIDAD	7.62	7.62	SIETE CON 62/100 NUEVOS SOLES	8.38	OCHO CON 38/100 NUEVOS SOLES
82	COLECTOR REVISTERO LOMO ANGOSTO T/OFICIO (8.5 CM. APROX.)	UNIDAD	5.47	5.47	CINCO CON 47/100 NUEVOS SOLES	6.01	SEIS CON 01/100 NUEVOS SOLES
	SOBRES EN GENERAL						
83	SOBRE BLANCO T/CARTA Nº 16, 56 GRS. (11.5 X 16.2 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	1.57	1.57	UNO CON 57/100 NUEVOS SOLES	1.72	UNO CON 72/100 NUEVOS SOLES
84	SOBRE BLANCO T/EXTRAOFICIO (30 X 38 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	12.21	12.21	DOCE CON 21/100 NUEVOS SOLES	13.43	TRECE CON 43/100 NUEVOS SOLES
85	SOBRE BLANCO T/MEDIO OFICIO (19 X 25.5CM. APROX.)	PAQUETE X 50	5.25	5.25	CINCO CON 25/100 NUEVOS	5.77	CINCO CON 77/100 NUEVOS

					SOLES		SOLES
86	SOBRE BLANCO T/OFICIO 75 GRS. (11 X 22 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	2.12	2.12	DOS CON 12/100 NUEVOS SOLES	2.33	DOS CON 33/100 NUEVOS SOLES
87	SOBRE BLANCO T/ OFICIO 90 GRS. (25 X 38 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	9.4	9.4	NUEVE CON 40/100 NUEVOS SOLES	10.34	DIEZ CON 34/100 NUEVOS SOLES
88	SOBRE BLANCO DE PAPEL BOND 75 GRS T/ PARTE (13 X 5 X 17 /13 X 5 X 18.5 CM. APROX.)	PAQUETE X 25	1.67	1.67	UNO CON 67/100 NUEVOS SOLES	1.83	UNO CON 83/100 NUEVOS SOLES
89	SOBRE BLANCO T/ A-4 (24 X 34 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	7.77	7.77	SIETE CON 77/100 NUEVOS SOLES	8.54	OCHO CON 54/100 NUEVOS SOLES
90	SOBRE MANILA T/A4 (24 X 34 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	6.28	6.28	SEIS CON 28/100 NUEVOS SOLES	6.9	SEIS CON 90/100 NUEVOS SOLES
91	SOBRE MANILA T/DOBLE OFICIO (35 X 45 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	17.22	17.22	DIECISIETE CON 22/100 NUEVOS SOLES	18.94	DIECIOCHO CON 94/100 NUEVOS SOLES
92	SOBRE MANILA T/MEDIO OFICIO (19 X 25.5 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	4.08	4.08	CUATRO CON 08/100 NUEVOS SOLES	4.48	CUATRO CON 48/100 NUEVOS SOLES
93	SOBRE MANILA T/OFICIO (25 X 38 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	7.5	7.5	SIETE CON 50/100 NUEVOS SOLES	8.25	OCHO CON 25/100 NUEVOS SOLES
94	SOBRE MANILA TAMAÑO EXTRAOFICIO (30 X 38 CM. APROX.)	PAQUETE X 50	8.77	8.77	OCHO CON 77/100 NUEVOS SOLES	9.64	NUEVE CON 64/100 NUEVOS SOLES
95	SOBRE MANILA TAMAÑO PAGO (17.2 X 10.6 / 12 X 18 CM. APROX.)	PAQUETE X 100	3.61	3.61	TRES CON 61/100 NUEVOS SOLES	3.97	TRES CON 97/100 NUEVOS SOLES
	PROTECTOR DE DOCUMENTOS						
96	FUNDA PORTAPAPELES T/A4 (MICA)	UNIDAD	0.39	0.39	CON 39/100 NUEVOS SOLES	0.42	CON 42/100 NUEVOS SOLES

97	FUNDA PORTAPAPELES T/OFICIO (MICA)	UNIDAD	0.39	0.39	CON 39/100 NUEVOS SOLES	0.42	CON 42/100 NUEVOS SOLES
98	FORRO DE PLASTICO T/A4	UNIDAD	2.9	2.9	DOS CON 90/100 NUEVOS SOLES	3.19	TRES CON 19/100 NUEVOS SOLES
99	FORRO DE PLASTICO T/OFICIO	UNIDAD	4.5	4.5	CUATRO CON 50/100 NUEVOS SOLES	4.95	CUATRO CON 95/100 NUEVOS SOLES
	BORRADOR						
100	BORRADOR BLANCO PARA LÁPIZ T/GRANDE	UNIDAD	0.45	0.45	CON 45/100 NUEVOS SOLES	0.49	CON 49/100 NUEVOS SOLES
101	BORRADOR BLANCO PARA LÁPIZ T/CHICO	UNIDAD	0.26	0.26	CON 26/100 NUEVOS SOLES	0.28	CON 28/100 NUEVOS SOLES
102	BORRADOR DE PAPA	UNIDAD	0.93	0.93	CON 93/100 NUEVOS SOLES	1.02	UNO CON 02/100 NUEVOS SOLES
103	BORRADOR MIXTO T/CHICO	UNIDAD	0.12	0.12	CON 12/100 NUEVOS SOLES	0.13	CON 13/100 NUEVOS SOLES
104	BORRADOR MIXTO T/GRANDE	UNIDAD	0.23	0.23	CON 23/100 NUEVOS SOLES	0.25	CON 25/100 NUEVOS SOLES
105	BORRADOR PARA TINTA	UNIDAD	0.31	0.31	CON 31/100 NUEVOS SOLES	0.34	CON 34/100 NUEVOS SOLES
106	CORRECTOR LIQUIDO TIPO LAPICERO	UNIDAD	1.88	1.88	UNO CON 88/100 NUEVOS SOLES	2.06	DOS CON 06/100 NUEVOS SOLES
	PORTACLIPS						
107	PORTACLIPS ACRÍLICO CUBO SIN IMANTAR	UNIDAD	2.5	2.5	DOS CON 50/100 NUEVOS SOLES	2.75	DOS CON 75/100 NUEVOS SOLES
108	PORTACLIPS ACRÍLICO IMANTADO	UNIDAD	2.48	2.48	DOS CON 48/100 NUEVOS SOLES	2.72	DOS CON 72/100 NUEVOS SOLES
	CLIP BILLETERO						

109	BINDER CLIP DE 3/4"" (19 MM)	CAJA X 12	1.32	1.32	UNO CON 32/100 NUEVOS SOLES	1.45	UNO CON 45/100 NUEVOS SOLES
110	BINDER CLIP DE 1"" (25 MM)	CAJA X 12	1.72	1.72	UNO CON 72/100 NUEVOS SOLES	1.89	UNO CON 89/100 NUEVOS SOLES
111	BINDER CLIP DE 1 1/4"" (32 MM)	CAJA X 12	2.4	2.4	DOS CON 40/100 NUEVOS SOLES	2.64	DOS CON 64/100 NUEVOS SOLES
112	BINDER CLIP DE 1 5/8"" (41 MM)	CAJA X 12	4.85	4.85	CUATRO CON 85/100 NUEVOS SOLES	5.33	CINCO CON 33/100 NUEVOS SOLES
113	BINDER CLIP DE 2"" (50 MM)	CAJA X 12	5.13	5.13	CINCO CON 13/100 NUEVOS SOLES	5.64	CINCO CON 64/100 NUEVOS SOLES
	ENGRAPADOR						
114	ENGRAPADOR CHICO DE OFICINA CON YUNQUE FIJO	UNIDAD	7.63	7.63	SIETE CON 63/100 NUEVOS SOLES	8.39	OCHO CON 39/100 NUEVOS SOLES
115	ENGRAPADOR CHICO DE OFICINA CON YUNQUE GIRATORIO PARA 2 TIPOS DE GRAPADO	UNIDAD	8.64	8.64	OCHO CON 64/100 NUEVOS SOLES	9.5	NUEVE CON 50/100 NUEVOS SOLES
116	ENGRAPADOR GRANDE DE OFICINA (100 HOJAS) ESTRUCTURA METÁLICA Y COMPONENTE DE BAKELITA	UNIDAD	65.83	65.83	SESENTA Y CINCO CON 83/100 NUEVOS SOLES	72.41	SETENTA Y DOS CON 41/100 NUEVOS SOLES
117	ENGRAPADOR GRANDE DE OFICINA (100 HOJAS) 100% DE METAL	UNIDAD	96.39	96.39	NOVENTA Y SEIS CON 39/100 NUEVOS SOLES	106.02	CIENTO SEIS CON 02/100 NUEVOS SOLES
118	ENGRAPADOR GRANDE DE OFICINA (150 HOJAS) ESTRUCTURA METÁLICA Y COMPONENTE DE BAKELITA	UNIDAD	94.82	94.82	NOVENTA Y CUATRO CON 82/100 NUEVOS SOLES	104.3	CIENTO CUATRO CON 30/100 NUEVOS SOLES
119	ENGRAPADOR GRANDE DE OFICINA (150 HOJAS) 100% DE METAL	UNIDAD	163.46	163.46	CIENTO SESENTA Y TRES CON 46/100 NUEVOS SOLES	179.8	CIENTO SETENTA Y NUEVE CON 80/100 NUEVOS SOLES

120	ENGRAPADOR TIPO ALICATE	UNIDAD	29	29	VEINTINUEVE CON 00/100 NUEVOS SOLES	31.9	TREINTA Y UNO CON 90/100 NUEVOS SOLES
121	ENGRAPADOR TIPO ALICATE CON YUNQUE GIRATORIO PARA 2 TIPOS DE GRAPADO	UNIDAD	28.85	28.85	VEINTIOCHO CON 85/100 NUEVOS SOLES	31.73	TREINTA Y UNO CON 73/100 NUEVOS SOLES
122	ENGRAPADOR TIPO ALICATE CON MANGO SUPERIOR DE PLASTICO	UNIDAD	25.92	25.92	VEINTICINCO CON 92/100 NUEVOS SOLES	28.51	VEINTIOCHO CON 51/100 NUEVOS SOLES
	PERFORADOR						
123	PERFORADOR DE 2 ESPIGAS PARA 150 HOJAS	UNIDAD	304.62	304.62	TRESCIENTOS CUATRO CON 62/100 NUEVOS SOLES	335.08	TRESCIENTOS TREINTA Y CINCO CON 08/100 NUEVOS SOLES
124	PERFORADOR DE 2 ESPIGAS PARA 50 HOJAS	UNIDAD	51.35	51.35	CINCUENTA Y UNO CON 35/100 NUEVOS SOLES	56.48	CINCUENTA Y SEIS CON 48/100 NUEVOS SOLES
125	PERFORADOR T/ CHICO CON 02 ESPIGAS PARA 1 A 7 HOJAS	UNIDAD	3.43	3.43	TRES CON 43/100 NUEVOS SOLES	3.77	TRES CON 77/100 NUEVOS SOLES
126	PERFORADOR T/MEDIANO CON 02 ESPIGAS PARA 8 A 14 HOJAS	UNIDAD	6.7	6.7	SEIS CON 70/100 NUEVOS SOLES	7.37	SIETE CON 37/100 NUEVOS SOLES
127	PERFORADOR T/ GRANDE DE 02 ESPIGAS PARA 15 A 20 HOJAS	UNIDAD	7.45	7.45	SIETE CON 45/100 NUEVOS SOLES	8.19	OCHO CON 19/100 NUEVOS SOLES
	PORTA SELLOS						
128	PORTA SELLOS DE ACRÍLICO DE 01 PISO	UNIDAD	6.36	6.36	SEIS CON 36/100 NUEVOS SOLES	6.99	SEIS CON 99/100 NUEVOS SOLES
129	PORTA SELLOS DE ACRÍLICO DE 02 PISOS	UNIDAD	10.38	10.38	DIEZ CON 38/100 NUEVOS SOLES	11.41	ONCE CON 41/100 NUEVOS SOLES

130	PORTA SELLOS DE METAL DE 01 PISO	UNIDAD	6.3	6.3	SEIS CON 30/100 NUEVOS SOLES	6.93	SEIS CON 93/100 NUEVOS SOLES
	REGLA						
131	REGLA DE PLÁSTICO DE 30 CM.	UNIDAD	0.44	0.44	CON 44/100 NUEVOS SOLES	0.48	CON 48/100 NUEVOS SOLES
132	REGLA DE PLÁSTICO DE 20 CM.	UNIDAD	0.27	0.27	CON 27/100 NUEVOS SOLES	0.29	CON 29/100 NUEVOS SOLES
133	REGLA DE PLÁSTICO DE 60 CM.	UNIDAD	2.85	2.85	DOS CON 85/100 NUEVOS SOLES	3.13	TRES CON 13/100 NUEVOS SOLES
	SACAGRAPAS						
134	SACAGRAPAS DE METAL	UNIDAD	1.1	1.1	UNO CON 10/100 NUEVOS SOLES	1.21	UNO CON 21/100 NUEVOS SOLES
	TABLERO						
135	TABLERO DE ACRÍLICO CON MANIJA DE PRESIÓN T/ OFICIO	UNIDAD	5.87	5.87	CINCO CON 87/100 NUEVOS SOLES	6.45	SEIS CON 45/100 NUEVOS SOLES
136	TABLERO DE MADERA CON MANIJA DE PRESIÓN T/OFCIO	UNIDAD	2.24	2.24	DOS CON 24/100 NUEVOS SOLES	2.46	DOS CON 46/100 NUEVOS SOLES
137	TABLERO DE PLÁSTICO CON MANIJA DE PRESIÓN T/OFCIO	UNIDAD	6.23	6.23	SEIS CON 23/100 NUEVOS SOLES	6.85	SEIS CON 85/100 NUEVOS SOLES
	TAJADOR						
138	TAJADOR DE METAL SIMPLE PARA LÁPIZ CON SOPORTE PARA MESA CON TORNILLO	UNIDAD	26.16	26.16	VEINTISEIS CON 16/100 NUEVOS SOLES	28.77	VEINTIOCHO CON 77/100 NUEVOS SOLES
139	TAJADOR DE METAL SIMPLE PARA LÁPIZ DE BOLSILLO T/ESCOLAR	UNIDAD	0.51	0.51	CON 51/100 NUEVOS SOLES	0.56	CON 56/100 NUEVOS SOLES
140	TAJADOR DE PLÁSTICO SIMPLE PARA LÁPIZ DE BOLSILLO T/ ESCOLAR	UNIDAD	0.25	0.25	CON 25/100 NUEVOS SOLES	0.27	CON 27/100 NUEVOS SOLES
	TIJERAS PARA CORTAR PAPEL Y SIMILARES						

141	TIJERAS ESCOLARES T/GRANDE MANGO NARANJA DE 8" APROX.	UNIDAD	2.39	2.39	DOS CON 39/100 NUEVOS SOLES	2.62	DOS CON 62/100 NUEVOS SOLES
142	TIJERAS PUNTA ROMA MANGO DE PLÁSTICO DE 5" APROX.	UNIDAD	1.12	1.12	UNO CON 12/100 NUEVOS SOLES	1.23	UNO CON 23/100 NUEVOS SOLES
143	TIJERAS DE ESCRITORIO DE 7"" CON MANGO DE PLÁSTICO	UNIDAD	2.52	2.52	DOS CON 52/100 NUEVOS SOLES	2.77	DOS CON 77/100 NUEVOS SOLES
144	TIJERAS PARA COSTURERA/SASTRE POR 7"" 100% DE METAL	UNIDAD	13.4	13.4	TRECE CON 40/100 NUEVOS SOLES	14.74	CATORCE CON 74/100 NUEVOS SOLES
145	TIJERAS PARA COSTURA/SASTRE DE 8"" 100% DE METAL	UNIDAD	14.03	14.03	CATORCE CON 03/100 NUEVOS SOLES	15.43	QUINCE CON 43/100 NUEVOS SOLES
	ESPONJERO						
146	ESPONJERO DE JEBE REDONDO	UNIDAD	1.51	1.51	UNO CON 51/100 NUEVOS SOLES	1.66	UNO CON 66/100 NUEVOS SOLES
	PORTA CD'S						
147	CAJA PORTA CD UNITARIO DE PLÁSTICO	UNIDAD	0.52	0.52	CON 52/100 NUEVOS SOLES	0.57	CON 57/100 NUEVOS SOLES
	PORTA DISKETTES						
148	PORTA DISKETTES X 10	UNIDAD	5.4	5.4	CINCO CON 40/100 NUEVOS SOLES	5.94	CINCO CON 94/100 NUEVOS SOLES
149	PORTA DISKETTES X 50 CON LLAVE	UNIDAD	12.12	12.12	DOCE CON 12/100 NUEVOS SOLES	13.33	TRECE CON 33/100 NUEVOS SOLES
	PORTA TARJETAS						
150	PORTA TARJETAS DE METAL Y ACRILICO (CAP. 500-600 APROX.)	UNIDAD	19.63	19.63	DIECINUEVE CON 63/100 NUEVOS SOLES	21.59	VEINTIUNO CON 59/100 NUEVOS SOLES
	DISPENSADOR DE CINTA ADHESIVA						

151	DISPENSADOR DE CINTA ADHESIVA DE 1/2" X 36 YARDAS	UNIDAD	4.87	4.87	CUATRO CON 87/100 NUEVOS SOLES	5.35	CINCO CON 35/100 NUEVOS SOLES
152	DISPENSADOR DE CINTA ADHESIVA DE 1/2" X 72 YARDAS	UNIDAD	7.75	7.75	SIETE CON 75/100 NUEVOS SOLES	8.52	OCHO CON 52/100 NUEVOS SOLES
153	DISPENSADOR DE CINTA ADHESIVA DE 3/4" X 36 YARDAS	UNIDAD	4.93	4.93	CUATRO CON 93/100 NUEVOS SOLES	5.42	CINCO CON 42/100 NUEVOS SOLES
154	DISPENSADOR DE CINTA ADHESIVA DE 36-72 YARDAS	UNIDAD	8	8	OCHO CON 00/100 NUEVOS SOLES	8.8	OCHO CON 80/100 NUEVOS SOLES
	CUCHILLAS PARA CORTAR PAPEL Y AFINES						
155	CUCHILLAS PARA CORTAR PAPEL T/CHICO (TIPO CUTTER) CON CUBIERTA DE PLÁSTICO	UNIDAD	0.83	0.83	CON 83/100 NUEVOS SOLES	0.91	CON 91/100 NUEVOS SOLES
156	CUCHILLAS PARA CORTAR PAPEL T/MEDIANO (TIPO CUTTER) CON CUBIERTA DE PLÁSTICO	UNIDAD	1.38	1.38	UNO CON 38/100 NUEVOS SOLES	1.51	UNO CON 51/100 NUEVOS SOLES
157	CUCHILLAS PARA CORTAR PAPEL T/GRANDE (TIPO CUTTER) CON CUBIERTA DE METAL	UNIDAD	13.41	13.41	TRECE CON 41/100 NUEVOS SOLES	14.75	CATORCE CON 75/100 NUEVOS SOLES
	BOLÍGRAFO O LAPICERO						
158	BOLÍGRAFO DE TINTA LÍQUIDA PUNTA FINA AZUL	UNIDAD	2.21	2.21	DOS CON 21/100 NUEVOS SOLES	2.43	DOS CON 43/100 NUEVOS SOLES
159	BOLÍGRAFO DE TINTA LÍQUIDA PUNTA FINA NEGRO	UNIDAD	2.21	2.21	DOS CON 21/100 NUEVOS SOLES	2.43	DOS CON 43/100 NUEVOS SOLES
160	BOLÍGRAFO DE TINTA LÍQUIDA PUNTA FINA ROJO	UNIDAD	2.21	2.21	DOS CON 21/100 NUEVOS SOLES	2.43	DOS CON 43/100 NUEVOS SOLES
161	BOLÍGRAFO DE TINTA LÍQUIDA PUNTA MEDIA AZUL	UNIDAD	2.56	2.56	DOS CON 56/100 NUEVOS SOLES	2.81	DOS CON 81/100 NUEVOS SOLES

162	BOLÍGRAFO DE TINTA LÍQUIDA PUNTA MEDIA NEGRO	UNIDAD	2.56	2.56	DOS CON 56/100 NUEVOS SOLES	2.81	DOS CON 81/100 NUEVOS SOLES
163	BOLÍGRAFO DE TINTA LÍQUIDA PUNTA MEDIA ROJO	UNIDAD	2.56	2.56	DOS CON 56/100 NUEVOS SOLES	2.81	DOS CON 81/100 NUEVOS SOLES
164	BOLÍGRAFO DE TINTA SECA PUNTA MEDIA AZUL	UNIDAD	0.19	0.19	CON 19/100 NUEVOS SOLES	0.2	CON 20/100 NUEVOS SOLES
165	BOLÍGRAFO DE TINTA SECA PUNTA MEDIA NEGRO	UNIDAD	0.19	0.19	CON 19/100 NUEVOS SOLES	0.2	CON 20/100 NUEVOS SOLES
166	BOLÍGRAFO DE TINTA SECA PUNTA MEDIA ROJO	UNIDAD	0.19	0.19	CON 19/100 NUEVOS SOLES	0.2	CON 20/100 NUEVOS SOLES
167	BOLÍGRAFO DE TINTA SECA PUNTA MEDIA VERDE	UNIDAD	0.19	0.19	CON 19/100 NUEVOS SOLES	0.2	CON 20/100 NUEVOS SOLES
168	BOLÍGRAFO TINTA SECA PUNTA FINA AZUL	UNIDAD	0.29	0.29	CON 29/100 NUEVOS SOLES	0.31	CON 31/100 NUEVOS SOLES
169	BOLÍGRAFO TINTA SECA PUNTA FINA NEGRO	UNIDAD	0.29	0.29	CON 29/100 NUEVOS SOLES	0.31	CON 31/100 NUEVOS SOLES
170	BOLÍGRAFO TINTA SECA PUNTA FINA ROJO	UNIDAD	0.29	0.29	CON 29/100 NUEVOS SOLES	0.31	CON 31/100 NUEVOS SOLES
171	BOLÍGRAFO TINTA SECA PUNTA FINA VERDE	UNIDAD	0.29	0.29	CON 29/100 NUEVOS SOLES	0.31	CON 31/100 NUEVOS SOLES
	FECHADOR						
172	FECHADOR 5 MM. TIPO 1020	UNIDAD	6.12	6.12	SEIS CON 12/100 NUEVOS SOLES	6.73	SEIS CON 73/100 NUEVOS SOLES
173	FECHADOR 3 MM. TIPO 1010	UNIDAD	5.94	5.94	CINCO CON 94/100 NUEVOS SOLES	6.53	SEIS CON 53/100 NUEVOS SOLES
174	FECHADOR MÚLTIPLE 3 MM. TIPO 1117	UNIDAD	12.5	12.5	DOCE CON 50/100 NUEVOS SOLES	13.75	TRECE CON 75/100 NUEVOS SOLES
	LÁPICES						

175	LÁPICES DE COLORES X 12 UNIDADES LARGOS	CAJA	4.02	4.02	CUATRO CON 02/100 NUEVOS SOLES	4.42	CUATRO CON 42/100 NUEVOS SOLES
176	LÁPICES DE COLORES X 12 UNIDADES CORTOS	CAJA	2.17	2.17	DOS CON 17/100 NUEVOS SOLES	2.38	DOS CON 38/100 NUEVOS SOLES
177	LÁPIZ BICOLOR PUNTA DELGADA	UNIDAD	0.49	0.49	CON 49/100 NUEVOS SOLES	0.53	CON 53/100 NUEVOS SOLES
178	LÁPIZ AMARILLO Nº 02 CON BORRADOR MATERIAL: MADERA MINA: GRAFITO	UNIDAD	0.23	0.23	CON 23/100 NUEVOS SOLES	0.25	CON 25/100 NUEVOS SOLES
179	LÁPIZ AMARILLO Nº 02 SIN BORRADOR MATERIAL: MADERA MINA: GRAFITO	UNIDAD	0.21	0.21	CON 21/100 NUEVOS SOLES	0.23	CON 23/100 NUEVOS SOLES
180	LÁPIZ TÉCNICO 2B	UNIDAD	0.71	0.71	CON 71/100 NUEVOS SOLES	0.78	CON 78/100 NUEVOS SOLES
	NUMERADOR						
181	NUMERADOR AUTOMÁTICO DE METAL DE 6 DÍGITOS MANGO DE METAL	UNIDAD	37.67	37.67	TREINTA Y SIETE CON 67/100 NUEVOS SOLES	41.43	CUARENTA Y UNO CON 43/100 NUEVOS SOLES
182	NUMERADOR AUTOMÁTICO DE METAL DE 6 DÍGITOS MANGO DE PLÁSTICO	UNIDAD	55	55	CINCUENTA Y CINCO CON 00/100 NUEVOS SOLES	60.5	SESENTA CON 50/100 NUEVOS SOLES
183	NUMERADOR AUTOMÁTICO DE METAL DE 8 DÍGITOS MANGO DE PLÁSTICO	UNIDAD	52	52	CINCUENTA Y DOS CON 00/100 NUEVOS SOLES	57.2	CINCUENTA Y SIETE CON 20/100 NUEVOS SOLES
	PLUMÓN						
184	PLUMÓN INDELEBLE PUNTA FINA COLORES VARIOS (TIPO Nº 421)	UNIDAD	1.99	1.99	UNO CON 99/100 NUEVOS SOLES	2.18	DOS CON 18/100 NUEVOS SOLES
185	PLUMÓN INDELEBLE PUNTA GRUESA PARA MICAS COLORES VARIOS (TIPO Nº 23)	UNIDAD	1.21	1.21	UNO CON 21/100 NUEVOS SOLES	1.33	UNO CON 33/100 NUEVOS SOLES
186	PLUMÓN INDELEBLE PUNTA BISELADA COLORES VARIOS (TIPO Nº 24)	UNIDAD	2.1	2.1	DOS CON 10/100 NUEVOS	2.31	DOS CON 31/100 NUEVOS

					SOLES		SOLES
187	PLUMÓN TINTA INDELEBLE COLORES VARIOS (TIPO Nº 25)	UNIDAD	1.94	1.94	UNO CON 94/100 NUEVOS SOLES	2.13	DOS CON 13/100 NUEVOS SOLES
188	PLUMÓN MARCADOR DESECHABLE PUNTA GRUESA COLORES VARIOS (TIPO Nº 47)	UNIDAD	1.44	1.44	UNO CON 44/100 NUEVOS SOLES	1.58	UNO CON 58/100 NUEVOS SOLES
189	PLUMÓN PARA PIZARRA ACRÍLICA PUNTA REDONDA DELGADA COLORES VARIOS (TIPO Nº 125)	UNIDAD	2.4	2.4	DOS CON 40/100 NUEVOS SOLES	2.64	DOS CON 64/100 NUEVOS SOLES
190	PLUMÓN PARA PIZARRA ACRÍLICA PUNTA REDONDA DELGADO COLORES VARIOS (TIPO Nº 123)	UNIDAD	1.21	1.21	UNO CON 21/100 NUEVOS SOLES	1.33	UNO CON 33/100 NUEVOS SOLES
191	PLUMÓN RESALTADOR COLORES VARIOS (TIPO Nº 49)	UNIDAD	1.14	1.14	UNO CON 14/100 NUEVOS SOLES	1.25	UNO CON 25/100 NUEVOS SOLES
192	PLUMÓN RESALTADOR COLORES VARIOS (TIPO Nº 48)	UNIDAD	1.55	1.55	UNO CON 55/100 NUEVOS SOLES	1.7	UNO CON 70/100 NUEVOS SOLES
193	PLUMÓN PUNTA DELGADA EXTRA DURA COLORES VARIOS (TIPO Nº 44)	UNIDAD	1.21	1.21	UNO CON 21/100 NUEVOS SOLES	1.33	UNO CON 33/100 NUEVOS SOLES
194	PLUMÓN PUNTA DELGADA COLORES VARIOS (TIPO Nº 45)	UNIDAD	0.32	0.32	CON 32/100 NUEVOS SOLES	0.35	CON 35/100 NUEVOS SOLES
195	PLUMÓN PUNTA FINA (TIPO FINEPEN)	UNIDAD	1.13	1.13	UNO CON 13/100 NUEVOS SOLES	1.24	UNO CON 24/100 NUEVOS SOLES
	PORTAMINAS						
196	PORTAMINAS 0.5 MM	UNIDAD	0.97	0.97	CON 97/100 NUEVOS SOLES	1.06	UNO CON 06/100 NUEVOS SOLES
197	PORTAMINAS 0.5 MM PUNTERA DE METAL	UNIDAD	5.02	5.02	CINCO CON 02/100 NUEVOS SOLES	5.52	CINCO CON 52/100 NUEVOS SOLES
	TAMPÓN						

198	TAMPÓN C/CUBIERTA DE PLÁSTICO T/CHICO COLOR AZUL (7 X 11 CM. APROX.)	UNIDAD	2.78	2.78	DOS CON 78/100 NUEVOS SOLES	3.05	TRES CON 05/100 NUEVOS SOLES
199	TAMPÓN C/CUBIERTA DE PLÁSTICO T/CHICO COLOR NEGRO (7 X 11 CM. APROX.)	UNIDAD	2.78	2.78	DOS CON 78/100 NUEVOS SOLES	3.05	TRES CON 05/100 NUEVOS SOLES
200	TAMPÓN C/CUBIERTA DE PLÁSTICO T/CHICO COLOR ROJO (7 X 11 CM. APROX.)	UNIDAD	2.78	2.78	DOS CON 78/100 NUEVOS SOLES	3.05	TRES CON 05/100 NUEVOS SOLES
201	TAMPÓN CON CUBIERTA DE PLÁSTICO T/ MEDIANO COLOR AZUL (12.5 X 9.5 CM. APROX.)	UNIDAD	2.85	2.85	DOS CON 85/100 NUEVOS SOLES	3.13	TRES CON 13/100 NUEVOS SOLES
202	TAMPÓN CON CUBIERTA DE PLÁSTICO T/ MEDIANO COLOR NEGRO (12.5 X 9.5 CM. APROX.)	UNIDAD	2.85	2.85	DOS CON 85/100 NUEVOS SOLES	3.13	TRES CON 13/100 NUEVOS SOLES
203	TAMPÓN CON CUBIERTA DE PLÁSTICO T/ MEDIANO COLOR ROJO (12.5 X 9.5 CM. APROX.)	UNIDAD	2.85	2.85	DOS CON 85/100 NUEVOS SOLES	3.13	TRES CON 13/100 NUEVOS SOLES
	MINA						
204	MINA DE LÁPIZ 0.5 MM 2B	UNIDAD	0.97	0.97	CON 97/100 NUEVOS SOLES	1.06	UNO CON 06/100 NUEVOS SOLES
205	MINA DE LÁPIZ 0.5 MM HB	UNIDAD	0.97	0.97	CON 97/100 NUEVOS SOLES	1.06	UNO CON 06/100 NUEVOS SOLES
	ALMOHADILLA PARA SELLO						
206	ALMOHADILLA PARA SELLO TIPO TRODAT 4911	UNIDAD	5.65	5.65	CINCO CON 65/100 NUEVOS SOLES	6.21	SEIS CON 21/100 NUEVOS SOLES
207	ALMOHADILLA PARA SELLO TIPO TRODAT 4912	UNIDAD	6.21	6.21	SEIS CON 21/100 NUEVOS SOLES	6.83	SEIS CON 83/100 NUEVOS SOLES
208	ALMOHADILLA PARA SELLO TIPO TRODAT 4923 /4930	UNIDAD	6.84	6.84	SEIS CON 84/100 NUEVOS SOLES	7.52	SIETE CON 52/100 NUEVOS SOLES
	TINTA PARA TAMPÓN						

209	TINTA PARA TAMPÓN C/AZUL	UNIDAD	1.59	1.59	UNO CON 59/100 NUEVOS SOLES	1.74	UNO CON 74/100 NUEVOS SOLES
210	TINTA PARA TAMPÓN C/NEGRO	UNIDAD	1.59	1.59	UNO CON 59/100 NUEVOS SOLES	1.74	UNO CON 74/100 NUEVOS SOLES
211	TINTA PARA TAMPÓN C/ROJO	UNIDAD	1.59	1.59	UNO CON 59/100 NUEVOS SOLES	1.74	UNO CON 74/100 NUEVOS SOLES
	CLIPS						
212	CLIP DE METAL ESTÁNDAR	CAJA X 100	0.46	0.46	CON 46/100 NUEVOS SOLES	0.5	CON 50/100 NUEVOS SOLES
213	CLIP DE METAL GRANDE TIPO JUMBO	CAJA X 100	2.02	2.02	DOS CON 02/100 NUEVOS SOLES	2.22	DOS CON 22/100 NUEVOS SOLES
214	CLIPS MARIPOSA T/MEDIANO N° 2	CAJA X 50	2.25	2.25	DOS CON 25/100 NUEVOS SOLES	2.47	DOS CON 47/100 NUEVOS SOLES
215	CLIPS MARIPOSA T/GRANDE N° 3	CAJA X 12	1.44	1.44	UNO CON 44/100 NUEVOS SOLES	1.58	UNO CON 58/100 NUEVOS SOLES
	CHINCHE						
216	CHINCHE CON CABEZA DE COLORES A PRESIÓN	CAJA X 100	1.25	1.25	UNO CON 25/100 NUEVOS SOLES	1.37	UNO CON 37/100 NUEVOS SOLES
217	CHINCHE CON CABEZA DORADA A PRESIÓN	CAJA X 100	0.88	0.88	CON 88/100 NUEVOS SOLES	0.96	CON 96/100 NUEVOS SOLES
	GRAPA						
218	GRAPA 23/10	CAJA X 1000	2.7	2.7	DOS CON 70/100 NUEVOS SOLES	2.97	DOS CON 97/100 NUEVOS SOLES
219	GRAPA 23/13	CAJA X 1000	3.36	3.36	TRES CON 36/100 NUEVOS SOLES	3.69	TRES CON 69/100 NUEVOS SOLES

220	GRAPA 23/15	CAJA X 1000	3.78	3.78	TRES CON 78/100 NUEVOS SOLES	4.15	CUATRO CON 15/100 NUEVOS SOLES
221	GRAPA 23/17	CAJA X 1000	4.35	4.35	CUATRO CON 35/100 NUEVOS SOLES	4.78	CUATRO CON 78/100 NUEVOS SOLES
222	GRAPA 23/20	CAJA X 1000	4.7	4.7	CUATRO CON 70/100 NUEVOS SOLES	5.17	CINCO CON 17/100 NUEVOS SOLES
223	GRAPA 23/6	CAJA X 1000	1.98	1.98	UNO CON 98/100 NUEVOS SOLES	2.17	DOS CON 17/100 NUEVOS SOLES
224	GRAPA 23/8	CAJA X 1000	2.13	2.13	DOS CON 13/100 NUEVOS SOLES	2.34	DOS CON 34/100 NUEVOS SOLES
225	GRAPA 26/6	CAJA X 1000	0.5	0.5	CON 50/100 NUEVOS SOLES	0.55	CON 55/100 NUEVOS SOLES
226	GRAPA 26/6	CAJA X 5000	1.46	1.46	UNO CON 46/100 NUEVOS SOLES	1.6	UNO CON 60/100 NUEVOS SOLES
227	GRAPA 9/14	CAJA X 1000	3.14	3.14	TRES CON 14/100 NUEVOS SOLES	3.45	TRES CON 45/100 NUEVOS SOLES
228	GRAPA 9/10	CAJA X 1000	2.68	2.68	DOS CON 68/100 NUEVOS SOLES	2.94	DOS CON 94/100 NUEVOS SOLES
229	GRAPA 9/12	CAJA X 1000	3.3	3.3	TRES CON 30/100 NUEVOS SOLES	3.63	TRES CON 63/100 NUEVOS SOLES
	FASTENER						
230	FASTENER DE GUSANILLO CON PISADOR DE PLÁSTICO	CAJA X 25	15.2	15.2	QUINCE CON 20/100 NUEVOS SOLES	16.72	DIECISEIS CON 72/100 NUEVOS SOLES
231	FASTENER DE METAL	CAJA X 50	4.2	4.2	CUATRO CON 20/100 NUEVOS SOLES	4.62	CUATRO CON 62/100 NUEVOS SOLES

	LIGAS						
232	LIGAS DELGADAS	BOLSA X 1/4 LIBRA	2.36	2.36	DOS CON 36/100 NUEVOS SOLES	2.59	DOS CON 59/100 NUEVOS SOLES
233	LIGAS DELGADAS	BOLSA X 1 LIBRA	9.45	9.45	NUEVE CON 45/100 NUEVOS SOLES	10.39	DIEZ CON 39/100 NUEVOS SOLES
	ALFILERES						
234	ALFILERES	CAJA X 50	1.04	1.04	UNO CON 04/100 NUEVOS SOLES	1.14	UNO CON 14/100 NUEVOS SOLES
	MOTAS						
235	MOTA PARA PIZARRA	UNIDAD	2.07	2.07	DOS CON 07/100 NUEVOS SOLES	2.27	DOS CON 27/100 NUEVOS SOLES
	BANDEJAS						
236	BANDEJA PORTAPAPELES DE ACRILICO 2 PISOS	UNIDAD	20.26	20.26	VEINTE CON 26/100 NUEVOS SOLES	22.28	VEINTIDOS CON 28/100 NUEVOS SOLES
	PORTA LAPICEROS						
237	PORTA LAPICERO DE ACRILICO CUBO	UNIDAD	4.22	4.22	CUATRO CON 22/100 NUEVOS SOLES	4.64	CUATRO CON 64/100 NUEVOS SOLES
	PORTA TACOS						
238	PORTATACOS DE ACRILICO	UNIDAD	4.71	4.71	CUATRO CON 71/100 NUEVOS SOLES	5.18	CINCO CON 18/100 NUEVOS SOLES